



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

---

**El análisis de las Redes de Comunicación como elemento  
indispensable para un óptimo Desempeño Organizacional**

**TESIS**

Que para obtener el título de  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación  
Opción Terminal en Comunicación Organizacional

**Presenta:**

Iliana Azarhely Rodríguez Arteaga

**Asesora:**

Maestra Adriana Reynaga Morales



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 mi máxima casa de estudios, UNAM, te doy las gracias por brindarme conocimiento, excelentes profesores, amigos, pero sobre todo darme las herramientas para realizar mi bachillerato y licenciatura.

## **A mi asesora (*Adriana*).**

Gracias por ayudarme a culminar esta tesis, por tus enseñanzas, por tus anécdotas y por tus comentarios, eres más que una maestra, eres una verdadera amiga. GRACIAS POR TODO.

## **A INSIDE y #En10minutos.**

Gracias Roberto Casasnovas, Director de INSIDE, por la excelente entrevista que me diste, gracias a eso este trabajo se enriqueció aún más. Gracias Sonia González, Directora Editorial de #En10minutos, por permitirme proponer aspectos benéficos para la revista.

## **A mis padres (*José y Paty*).**

Gracias por su apoyo, tanto económico como emocional, porque sin ustedes este logro profesional jamás se habría realizado. Gracias por su amor, enseñanzas, enojos, regaños, pero más allá de eso, por estar conmigo, LOS AMO.

## **A mis profesores.**

Carlos, Alejandra, Mónica, Juan Alberto, Velia y Seymour, gracias por ser de los mejores maestros que he tenido en toda mi vida, por ser los mejores de mi opción y por permitirme aprender de ustedes, gracias por compartir su conocimiento, SON LO MÁXIMO.

## **A mi abuelito (*Hilario*).**

Gracias por enseñarme a confiar en mí, por mostrarme que alguien podía estar orgulloso de mi trabajo, por tus palabras de aliento, por motivarme a estudiar y trabajar, por impulsarme a echarle ganas, por estar ahí siempre, esto va por ti. CUMPLÍ MI PROMESA.

## **A mi sobrino favorito (*Pato*).**

Gracias por ser un estímulo en mi vida, porque haces de mi vida un mundo mágico de risas y alegría, simplemente TE ADORO, gracias a ti este camino fue más fácil.

**A mis hermanos (*Ery y Oscar*).**

Gracias por ser un motivo en mi vida, por apoyarme tanto, por sus risas, riñas y por enseñarme la importancia de madurar, los quiero mucho, LO HICE.

**A mis padrinos (*Pablo y Vero*).**

Gracias por enseñarme a valorar a mi familia, por mostrarme que una persona sin ser un padre, puede brindarte el apoyo y cariño como si lo fueran, como lo hicieron ustedes.

**A mi abuelita (*Margarita*).**

Gracias por dejarme conocerte un poco más con esa historia de vida, por las porras y todo.

**A mi cuñado (*Arturo*).**

Gracias por ayudarme a realizar algunos proyectos, por tus comentarios y por formar parte de esta familia y con ellos ser un apoyo, sin ti jamás hubiera tenido una buena salud.

**A mis amigos.**

*Lizita*: Por decirme ñoña, ve lo que resultó, toda una profesional; gracias por estar en los momentos difíciles de mi vida, por ayudarme a levantarme, por apoyarme y por quererme tanto, por tus consejos, regaños, reproches, en fin, por ser tú.

*Gaby y Deja*: Gracias por su ayuda, comprensión, consejos, por estar siempre cuando más las necesito, por su cariño, motivación, sus bobadas, por su confianza y por los momentos de distracción.

*Atenea, Karenina, Montse*: Gracias por empezar a formar parte de mi vida, enseñarme a crecer, a ser más analítica, por las presiones, enojos, riñas, pero sobre todo los apapachos, sobrenombres, títulos y apoyos.

*Juan Carlos*: Gracias por distraerme un rato de la monotonía, gracias a eso y a la “comunicación asertiva”, sin querer lograste que tuviera más confianza en mí.

**A mis amigos del servicio (*Leo, Ery*);**

Gracias por hacer mi área de trabajo un mejor lugar, lleno de enseñanzas, risas, gracias a eso pude acabar parte de la tesis ahí, además de aprender de cinematografía.

A todos y cada uno, MIL GRACIAS, este es el fin de una etapa, pero el inicio de una nueva más fructífera.

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>007</b>
<b>CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN INTERNA.</b>	<b>011</b>
Introducción.	011
1.1 La <i>Comunicación Organizacional</i> : inicios y avances.	013
1.2 Comunicación Interna.	019
1.2.1 La Comunicación Interna en México.	020
1.2.2 Los Tres Elementos que conforman la Comunicación Interna.	024
1.2.3 Objetivos de la Comunicación Interna.	026
1.3 Los procesos y funciones desempeñadas por la Comunicación Interna.	029
1.4 Quiénes son los principales actores de la Comunicación Interna.	030
1.5 Análisis de Comunicación Interna.	031
1.5.1 Medición e indicadores.	034
Conclusiones.	036
<b>CAPÍTULO II: REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONALES.</b>	<b>037</b>
Introducción.	037
2.1 Modelo de INSIDE.	038
2.2 Definición de Redes de Comunicación Organizacionales.	039
2.2.1 Funciones de las Redes de Comunicación Organizacionales.	041
2.3 Teoría Humanista.	042
2.4 Tipos de flujos de comunicación.	044
2.5 La importancia del organigrama.	045
2.5.1 Por su naturaleza.	046
2.5.2 Por su ámbito.	046
2.5.3 Por su contenido.	047
2.5.4 Por su presentación.	049

2.6 Tipos de direccionalidad de la comunicación.	051
2.7 Tipos de Redes de Comunicación Organizacionales.	053
2.8 Elementos que integran a las Redes de Comunicación Organizacionales.	057
2.8.1 Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's).	057
2.8.2 Dimensiones de contenido.	058
2.8.2.1 Código.	058
2.8.2.2 Información.	059
2.8.2.3 Formal o informal.	059
2.8.2.4 General o personalizada.	060
2.8.2.5 Superior o subordinado.	060
2.8.2.6 Grupos de trabajo.	061
2.8.2.7 Liderazgo.	061
Conclusiones.	063
<b>CAPÍTULO III: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.</b>	<b>064</b>
Introducción.	064
3.1 Definición de Desempeño Organizacional.	065
3.2 Elementos que conforman el Desempeño Organizacional.	065
3.3 El mensaje: como elemento indispensable para el Desempeño Organizacional.	066
3.4 Teoría de Comportamiento Organizacional.	068
3.4.1 La comunicación: relevancia en el comportamiento del ser humano.	069
3.4.2 Actores de la organización: habilidades, estereotipos, valores.	071
3.4.3 La personalidad del empleado.	073
3.5 Teoría de la Motivación Humana.	073
3.5.1 Satisfacción: sus consecuencias.	076
3.5.2 Elementos dentro de la Teoría de la Motivación (refuerzo, expectativas, fijación de objetivos).	079
3.6 Recompensas.	081
Conclusiones.	082

<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA LA REVISTA #En10minutos, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE REDES DE COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.</b>	<b>084</b>
Introducción.	<b>084</b>
4.1 Antecedes de la Revista #En10minutos.	<b>085</b>
4.2 Propuesta de los elementos de la Comunicación Interna.	<b>088</b>
4.2.1 Propuesta de los objetivos de Comunicación Interna.	<b>090</b>
4.3 Propuesta de los elementos de las Redes de Comunicación Organizacionales.	<b>091</b>
4.3.1 Propuesta de organigrama, flujo de comunicación y direccionalidad.	<b>092</b>
4.3.2 Propuesta de red de comunicación.	<b>094</b>
4.3.3 Propuesta de MOC's y dimensiones de contenido.	<b>095</b>
4.4 Propuesta para mejorar el Desempeño Organizacional por medio del uso de las Redes de Comunicación Organizacionales.	<b>097</b>
Conclusiones.	<b>099</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>103</b>
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS.</b>	<b>105</b>
<b>SEMINARIO.</b>	<b>105</b>
<b>ENTREVISTAS.</b>	<b>106</b>
<b>VERSIONES ESTENOGRÁFICAS.</b>	<b>106</b>

# **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de las Redes de Comunicación Organizacionales, pero más aún saber cómo con su uso, una organización puede trabajar de una mejor manera.

Muchas veces habrán escuchado decir ¿para qué sirve la comunicación?, ¿quieres ser reportero y salir en la televisión?, algunas otras, no es tan valorado el trabajo del comunicólogo. Por ello, la creación de este texto, no solamente es la culminación de mis estudios, más allá de eso, es la oportunidad de demostrar con investigación y hechos como la especialidad de *Comunicación Organizacional*, otorga un mundo de posibilidades en los cuales ejercer el quehacer profesional del comunicador.

Me pregunto, qué pasaría si todas las personas valorarán más la comunicación, si tan sólo se imaginarán qué ocurriría si nadie pudiera hacerlo, si tan sólo las empresas pequeñas, medianas y grandes, se dieran cuenta cómo no funcionarían porque no sabrían mantener relaciones con sus empleados, clientes, proveedores y todos aquellos quienes forman parte de la organización.

El inconveniente al cual se enfrenta un comunicador es la poca creencia en él, pues no entrega demasiadas cosas tangibles como es el caso de un contador, pero sin la existencia de ellos, no existiría un adecuado uso de la comunicación.

La comunicación, término entendido como un proceso en el cual se transmiten mensajes, tiene una relevancia particular pues radica en la acción de generar órdenes para la realización de algunas tareas, llámese en el ámbito personal o en el ámbito profesional, así como la forma en las cuáles se deben llevar a cabo dichas acciones.

Las Redes de Comunicación Organizacionales es un tema destacado en el quehacer del comunicador organizacional, pues en ellas se encuentran inmersos diferentes factores como son los medios de comunicación, las dimensiones de contenido, los procesos de socialización y otros, los cuales sin el buen uso de dichas redes, su utilización no es la adecuada y los resultados no son los esperados por la parte directiva.

La investigación sobre las Redes de Comunicación, surge a partir de la observación y el diagnóstico realizado a varias organizaciones a lo largo de la carrera, en los cuales los resultados arrojaron cómo en la mayoría de ellas no le dan la importancia necesaria, por ello, sus mensajes no son recibidos de manera eficaz o la relación entre directivos y empleados no se da como debiera ser.

Además, me percaté de la importancia primigenia de su uso y no de una forma secundaria, sino como punto principal, porque la mayoría de los investigadores las toman como una herramienta complementaria, pero en realidad tiene una relevancia mayor.

El problema del cual se parte es la falta de importancia otorgada a las Redes de Comunicación en las organizaciones, las cuales al no estar controladas por los directivos o personas encargadas de la comunicación, no son aprovechadas al máximo, habiendo una ausencia de planeación en cuestión de la información proporcionada, existiendo así una deficiencia en el Desempeño Organizacional.

Por ello, la hipótesis planteada es cómo si se hiciera un uso adecuado de las Redes de Comunicación se podría mejorar la difusión oportuna de información importante para el crecimiento de una empresa en todos sus niveles, así como el incremento del sentido de pertenencia por parte de sus empleados, lo cual contribuiría a aumentar el Desempeño Organizacional y con ello se podría no solamente tener una corporación en armonía sino también más productiva.

Siendo el objetivo principal, conocer la importancia de las Redes de Comunicación Organizacionales en el mejoramiento de un buen Desempeño Organizacional. Además de saber cuál es la estructura de las Redes Organizacionales, los medios de comunicación y dimensiones de contenido utilizados dentro de dichas redes, asimismo analizar los flujos de comunicación y los procesos de socialización involucrados dentro de ellas.

Dicha investigación podría ser útil para futuras generaciones encargadas del estudio de la *Comunicación Organizacional*, con el fin de no descuidar este ámbito y poniéndolo en práctica dentro de las organizaciones, con el único objetivo de mejorar el buen flujo de información, así como las relaciones dadas a partir de las redes.

El siguiente trabajo comenzará explicando los inicios de la *Comunicación Organizacional*, pues la investigación se enfocará en una parte de ella, es decir, la Comunicación Interna, no pudiendo entenderla como un aspecto descentralizado de toda la comunicación en la organización.

Probablemente, se considere irrelevante este primer capítulo, pero les permitirá entender de dónde parten las Redes de Comunicación Organizacionales, pues a menudo son confundidas con las redes en el ámbito de las comunicaciones o con las redes sociales, términos no abordados en este trabajo, sino como una herramienta para la mejora de la organización.

Teniendo claro como objeto de estudio a las Redes de Comunicación Organizacionales para mejorar el Desempeño Organizacional de cualquier empresa, donde empleados mejor informados y con un trato adecuado darán mayores beneficios para el crecimiento de la empresa, se ha destinado el segundo capítulo para su análisis.

Dentro del tercero se tratará el Desempeño Organizacional, donde se ahondará en la importancia de sus características y su relevancia para el crecimiento de una empresa.

Para concluir con el cuarto capítulo, el cual se enfoca en realizar una serie de propuestas para la revista electrónica *#En10minutos*, donde se hará la sinergia de la *Comunicación Organizacional*, las Redes de Comunicación Organizacionales y el Desempeño Organizacional.

Finalmente, se presentarán una serie de recomendaciones hacia la organización y a las PyME's, para concluir con las reflexiones globales de la investigación.

# CAPÍTULO I:

## COMUNICACIÓN INTERNA

### Introducción.

El presente capítulo aborda un tema relevante para la conformación del objeto de estudio de esta investigación, así como no se podría entender a la especialidad de Ginecología sin haber estudiado Medicina; es imposible hablar de las Redes de Comunicación Organizacionales fuera de la *Comunicación Organizacional* y más específicamente de la Comunicación Interna, es decir, no puede estudiarse una sin saber cuáles fueron los antecedentes de la otra.

Así es como, si se pretende explicar la Comunicación Interna dentro de una empresa, institución u organización,<sup>1</sup> se debe partir de la existencia de la especialidad, apenas reciente en México, denominada *Comunicación Organizacional*.

Mucho se ha hablado de la comunicación dentro de las organizaciones como un complemento auxiliar del área de Recursos Humanos o Administración, si bien están involucradas, también es importante señalar que no solamente un comunicólogo se encarga de contratar gente —como se suele decir—, aunque elaboren perfiles de puestos, la principal aportación es lograr una eficiente relación entre los empleados, los jefes y la organización misma para su crecimiento.

El problema del cual se parte es la inexistencia de un área de comunicación en las medianas y pequeñas empresas, por creerla un gasto innecesario, por ello, en lo posterior se mostrará su relevancia.

---

<sup>1</sup> Se utilizarán los términos «empresa, institución y organización» de manera indistinta para referirnos a un grupo de individuos trabajando por un objetivo en común.

Precisamente este capítulo, hablará de los cambios realizados al término de *Comunicación Organizacional*, desde las diversas concepciones surgidas a lo largo de los años, hasta las características y elementos, los cuales se han ido sumando para comprender mejor esta especialidad de la comunicación.

Partir de lo general a lo particular, podría parecer algo completamente irrelevante, pero la posibilidad de hacerlo permitirá al lector conocedor del tema y a quien no está familiarizado con él, entender mejor los objetivos de este trabajo.

Siguiendo este mismo eje de comprender el todo para ir a las partes, se debe precisar cuáles son las dos ramas de la *Comunicación Organizacional*, es decir, la Comunicación Externa y la Comunicación Interna, en esta investigación se dejará de lado la primera para profundizar en el mundo de la segunda, pues ésta sirve para explicar los fines de este escrito.

Entender la Comunicación Interna no solamente será de utilidad para saber cuáles son las principales funciones realizadas por ella, sino comprender y analizar de cuáles elementos se vale para conseguir sus objetivos organizacionales.

Iniciar con el tema de Comunicación Interna es necesario pues las Redes de Comunicación Organizacionales son un elemento inmerso dentro de una empresa, siendo un instrumento para el cumplimiento de sus logros.

Por lo anterior, no solamente es importante saber la existencia de las Redes de Comunicación, sino conocer el origen, de dónde surgen y por qué la importancia de su uso para la mejora de una empresa grande, mediana o pequeña. Sin más preámbulo, enseguida se presentan los inicios de la *Comunicación Organizacional* para poder apreciar cómo se le fue dando importancia a las redes.

## 1.1 La *Comunicación Organizacional*: inicios y avances.

La *Comunicación Organizacional*, como ya saben es un área relativamente reciente en comparación con muchas otras; por ello, no está tan desarrollada y su relevancia no es muy conocida por su público meta, es decir, las organizaciones.

Asimismo, el comunicador organizacional juega un rol muy importante para el desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas, partiendo del vínculo entre organización y comunicación, es decir, ¿cómo logran los integrantes de un grupo con un fin específico coexistir? Precisamente la comunicación tiene la respuesta.

La *Comunicación Organizacional*, ha tenido diferentes definiciones, las cuales la catalogan en general como un proceso, donde se refleja lo presente e influye en el futuro de una empresa, además al ser dinámica, se adecúa a las características de la misma.

Con lo anterior se intenta reflejar cómo no es el mismo proceso de comunicación, ni el lenguaje de los mensajes en una empresa productora de papel a una empresa refresquera de nivel internacional, porque se utiliza un lenguaje más especializado, porque las dimensiones de la empresa son diferentes y por ende, se deben tener canales y flujos de comunicación totalmente distintos.

Asimismo, es necesario considerar a una organización como un sistema compuesto por una serie de actividades interdependientes, las cuales logran integrarse en objetivos específicos; igualmente dentro de dicho sistema se da un proceso de comunicación entre los miembros a través de la creación de mensajes adecuados.

No obstante, la definición de *Comunicación Organizacional* retomada aquí será la de Horacio Andrade, por ser muy clara, sencilla, pero sobre todo, precisa, él la define como:

*“[...] el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos [...] como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.”<sup>2</sup>*

Como se puede observar la *Comunicación Organizacional* tiene dos públicos: internos, quienes laboran en la empresa y externos: quienes interactúan desde el entorno propiamente con la organización, llámense clientes, proveedores, publicistas, etcétera.

Sin embargo, esta definición y el interés por estudiar la comunicación dentro de las instituciones, tuvo una serie de antecedentes. En la actualidad, precisamente, el estudio de la *Comunicación Organizacional* se ha convertido en un tema de gran interés, por lo cual, ha sido objeto de varias investigaciones realizadas por universidades e instituciones.

A continuación se presenta un cuadro cronológico de los avances de la *Comunicación Organizacional*, en este caso, para efectos de este trabajo, no se tomarán las aportaciones de Taylor y Fayol, pues éstas tratan sobre la transformación de la concepción de la organización como tal.

---

<sup>2</sup> ANDRADE, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, 2005, p.16.

## EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS AÑOS

DÉCADA	AUTORES	APORTACIONES
<b>1940: era de la información</b>	Katz y Kahn	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información se les daba a los empleados con relación al crecimiento de la organización, la posición en el mercado y la situación financiera.</li> <li>▪ Un empleado informado es un empleado feliz y productivo.</li> <li>▪ La información de carácter ideológico involucraba a los empleados a adquirir un sentido de compromiso con la misión de su empresa.</li> </ul>
<b>1950: redes, clima y retroalimentación</b>	Jacobson, Seashore, Weiss, Keith Davis	<p style="text-align: center;">Teoría de los Sistemas Generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las redes descentralizadas eran más flexibles que las centralizadas, brindando una mayor satisfacción para los miembros.</li> <li>▪ Surgían más líderes en las posiciones centralizadas opuestas a las posiciones periféricas.</li> <li>▪ Identificaron roles específicos en la Red de Comunicación.</li> <li>▪ Se trazaban redes de “rumor” en las organizaciones.</li> <li>▪ Se separaban las conductas y actitudes eficaces de las ineficaces.</li> <li>▪ Retroalimentación interpersonal: a mayor retroalimentación (bilateral) se incrementaba la exactitud de las tareas y el sentimiento personal de hacerlas correctamente.</li> </ul>

DÉCADA	AUTORES	APORTACIONES
<p><b>1950: redes, clima y retroalimentación</b></p>	<p>Jacobson, Seashore, Weiss, Keith Davis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de comunicación: comunicación ascendente (relación entre el jefe y los subordinados) y comunicación descendente (relación del estado de ánimo, la satisfacción del empleado y la efectividad de la comunicación).</li> <li>▪ La información era más eficaz, a partir de la utilización de diversos medios.</li> </ul>
<p><b>Década de 1960: la era de las variables aisladas</b></p>	<p>Universidad de Purdue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correlación de la comunicación de los buenos supervisores (saber escuchar, pedir, persuadir).</li> <li>▪ Efectos de la distancia de información semántica (brecha de información o comprensión existente entre jefes y subordinado).</li> </ul>
<p><b>Década de 1970: naturaleza, cualidades y características de los climas y Redes de Comunicación</b></p>	<p>Redding, Jablin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El clima de comunicación y los efectos de las características personales: jefe-subordinado.</li> <li>▪ Apertura de la comunicación (envío y recepción de mensajes) jefe-subordinado.</li> <li>▪ Factores como la estructura de la tarea, el poder de posición del líder, la calidad de las relaciones, el sexo, el clima organizacional y el tamaño del grupo, afectan la comunicación y el liderazgo.</li> <li>▪ Los subordinados tienden a distorsionar los mensajes.</li> <li>▪ Retroalimentación relacional positiva.</li> </ul>

<b>DÉCADA</b>	<b>AUTORES</b>	<b>APORTACIONES</b>
<b>Década de 1980: la era del proceso de la Comunicación Organizacional</b>	McPhee, Poole, Deal, Kennedy, Ouchi, Peters, Waterman, Cheney, Tompkins,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio de las organizaciones como sistemas, exploración de la comunicación como proceso.</li> <li>▪ El clima de comunicación se percibe como un fenómeno intersubjetivo que es estructurado y reestructurado.</li> <li>▪ Las redes emergentes y las estructuras formales de comunicación están relacionadas.</li> </ul>
<b>Década de 1980: la era del proceso de la Comunicación Organizacional</b>	Miles, Jablin, Klauss, Bass, Daft, Lengel, Penley, Hirokawa, Stohl.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura organizacional: alcanza significados comunes, entendimientos y objetivos. Dos enfoques: cognitivo y simbólico.</li> <li>▪ Codificación de intercambios secuenciales de mensajes, patrones de mensajes en negociaciones y conflictos, reorganización o cambio de las Redes de Comunicación.</li> <li>▪ Efectos de las variables macro de las organizaciones en la conducta de la <i>Comunicación Organizacional</i>.</li> <li>▪ Los medios electrónicos alteran las diferencias de status, aumenta el desarrollo de nuevas Redes de Comunicación.</li> </ul>
<b>Década de 1990: Teoría Crítica</b>	Dwight Conquergood Habermas, Foucault, Burrell, McPhee	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralidad de poder, el poder como ideología, la comunicación como hegemonía.</li> </ul>

Elaboración propia a partir del libro *La Comunicación en las Organizaciones* de Carlos Fernández Collado (octubre 2011).

La *Comunicación Organizacional* empieza a tener importancia hasta la década de los cincuenta, anterior a ello se habían hecho avances sobre la estructura de las organizaciones con Taylor, Fayol y Weber, las cuáles son retomadas por investigaciones posteriores como se aprecia en el cuadro anterior, pero priorizando la importancia de los individuos. En ese momento ya se considera al capital humano como un elemento muy importante dentro de la empresa.

Posteriormente, en la década del siglo XX se enfocan en el liderazgo como un elemento capaz de proporcionar eficacia dentro de las organizaciones. Pero es hasta los años sesenta y setenta cuando se le da el nombre "*Comunicación Organizacional*" enfocado a la Comunicación Interna. Como se puede observar en cada década se intentaron perfeccionar las bases teóricas, ya fuera aportando nuevos términos y concepciones o perfeccionando las existentes.

A partir de todas las investigaciones realizadas durante varias décadas, actualmente se tienen las nuevas teorías, las cuales en muchos casos engloban estos postulados, pero además los enriquecen, como son la Teoría Humanista y la Teoría de Motivación.

Sin embargo, se debe destacar a la *Comunicación Organizacional* como aquella capaz de proponer los flujos de comunicación efectivos dentro de una organización, los cuales deberán darse dentro del contexto empresarial, asimismo se deberán de tomar en cuenta dos aspectos de carácter interno y externo, los cuales posibilitan una mejor comunicación en cualquier sentido.

Igualmente, la *Comunicación Organizacional* se debe encargar en el ámbito interno de la identidad, cultura, redes, medios de comunicación, estrategias; y en el ámbito externo, se ocupa de la imagen y reputación de una empresa, con el fin de mejorarla para obtener un mejor desarrollo, el cual contribuya a obtener mejores ganancias para cada uno de sus miembros.

Todo esto se logrará cuando exista una estructura específica, así como objetivos claros y bien definidos, teniendo un área determinada para el manejo de la comunicación, pues al tener muchos elementos involucrados se convierte en un proceso muy elaborado, el cual debería ser un punto central para el funcionamiento de cualquier empresa y no solamente para multinacionales.

En general, en las organizaciones existen divisiones de trabajo, jerarquías, canales de comunicación formales e informales y Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's), dichos elementos, así como las características de la organización han sido estudiados por los investigadores y son de gran interés para esta investigación al ser interdependientes para controlar de una manera más precisa las Redes de Comunicación Organizacionales.

## 1.2 Comunicación Interna.

Teniendo delimitada la *Comunicación Organizacional*, ahora se abordará específicamente la Comunicación Interna, pues ya se conoce de dónde proviene su existencia en una organización, así como la importancia para el desarrollo de la misma. A continuación se explicará cómo se define:

*"[...] está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc."*<sup>3</sup>

Para la existencia de una Comunicación Interna, es necesaria la colaboración de todos los miembros, porque forman parte de ella, igualmente deben de encontrarse informados de lo que sucede dentro y fuera de la organización.

---

<sup>3</sup> VÉRTICE, Publicaciones, *Comunicación Interna*, España, Publicaciones Vértice, 2008, p.6.

Por su parte, los encargados de la comunicación deben dirigir, diseñar e impulsar el buen manejo de la misma y de la información dada en todos los niveles de la empresa, siempre, considerando a los empleados como personas capaces de contribuir al desarrollo de la organización. Es importante retomar a John Lase, quien:

*“[...] afirma que si los empleados conocieran el funcionamiento de su empresa la apreciarían de manera diferente, sintiéndose participes directos del éxito de la misma y en consecuencia, trabajarían más para asegurarse el empleo.”<sup>4</sup>*

Actualmente, la Comunicación Interna es fundamental en cualquier empresa con visión de crecer totalmente, el trabajo del comunicador organizacional consiste en brindar una estrategia adecuada a las necesidades de ella, consiguiendo un buen manejo de la información para con los empleados, con el fin de mejorar el rendimiento de cada uno de los miembros, de acuerdo a las necesidades organizacionales.

### 1.2.1 La Comunicación Interna en México.

La Comunicación Interna en México es un tema no sólo reciente, sino muy poco explorado y valorado por parte de los microempresarios, pues como bien mencionó Roberto Casasnovas, Director de INSIDE:<sup>5</sup>

*“[...] las PyME’s, están en la fase inicial porque necesitan sobrevivir, necesitan darle sustento a su negocio, entonces naturalmente, tienen asociado toda la cuestión de marketing, ni siquiera la de marketing integrado, creo que es más en sentido comercial, de ventas, por qué, porque están pensando en que crezca su negocio, entonces, no tienen la*

---

<sup>4</sup> CATALÁ Pérez, Manuela, *Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa*, [en línea] 12 pp., Universidad de Zaragoza, 2001, Dirección URL: [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926), [consulta: 1 de septiembre de 2011], p.10.

<sup>5</sup> INSIDE es una empresa latinoamericana pionera en la implementación de estrategias integrales de comunicación interna.

*opción de Comunicación Interna en la cabeza, no la tiene como algo activo, no es algo que lo hayan tenido por noción [...]”<sup>6</sup>*

Como se puede ver aquí hay dos problemas fundamentales, por un lado, falta de cultura, pues son los dueños de las PyME's quienes creen innecesario contar con comunicación, pues su principal función es vender, como sea, pero es tener una remuneración económica.

Y la otra es falta de habilidad por parte de los comunicadores para vender la idea, como se mencionó anteriormente, la Comunicación Interna no ofrece productos tangibles, no hay un retorno de la inversión físico, sin embargo, como también dice el Director de INSIDE:

*“[...] para buscar retorno de la inversión, nos tendríamos que salir de comunicación y nos tendríamos que ir al negocio [...]”<sup>7</sup>*

En este sentido, se debería demostrar la importancia de la Comunicación Interna, a través, de lo generado en otras áreas, por ejemplo, cuando hay una estrategia eficiente de nuevos objetivos empresariales, es decir, donde todos los empleados sin excepción conocen las nuevas metas a alcanzar por la empresa y todos trabajan por el mismo fin, lográndose, se aumentan con ello los ingresos; precisamente es en este punto donde se encuentra el retorno de dicha inversión.

No está solamente en el área de comunicación, sino en la gestión realizada en otras áreas por parte de este departamento, no entrega un producto como tal, entrega resultados a largo plazo benéficos para todos.

En México de acuerdo a investigaciones hechas por El Centro de Comunicación Interna en América Latina (XIAL), se encontraron tres problemas fundamentales:

---

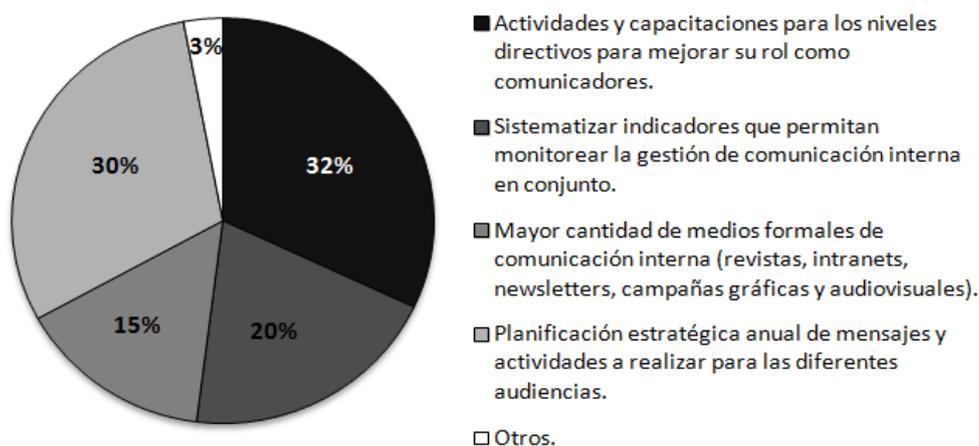
<sup>6</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>7</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

1. “[...] el entrenamiento a los líderes, que entiendan qué es la Comunicación Interna, cómo funciona, cómo se mide, cuál es su rol, cómo impacta en los resultados de la organización [...]”<sup>8</sup>

A continuación se presentan los resultados sobre este tema.

### 3. ¿Cuáles son las acciones que generan una mejor comunicación interna?



Encuesta presentada en el Seminario de *Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la Comunicación Interna*.<sup>9</sup>

Como se puede observar el principal factor para mejorar la comunicación en una empresa, se da a partir de la capacitación de los líderes o los directivos, quienes deberían tener una noción más clara de la importancia de comunicarse con sus empleados y cuales factores conlleva, es decir, retroalimentación, motivación, participación, etcétera.

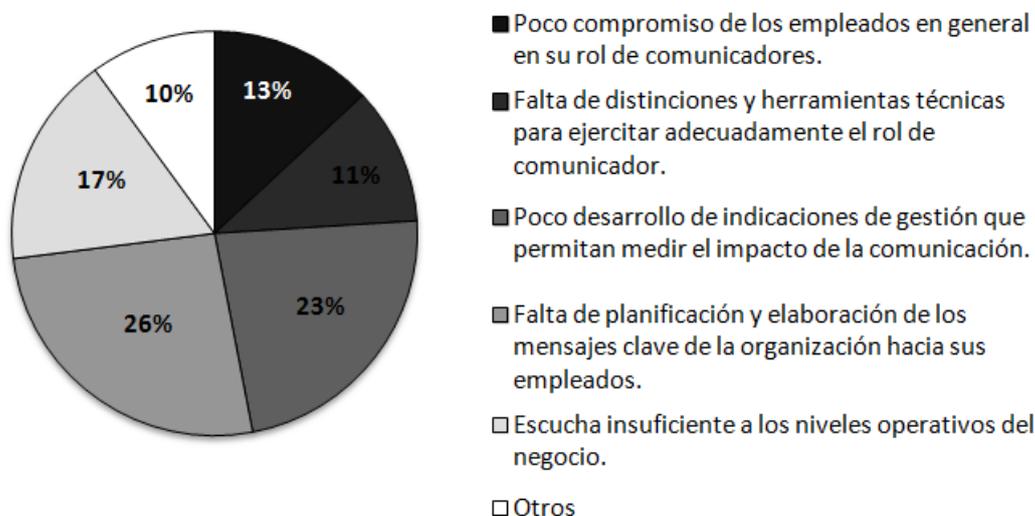
<sup>8</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>9</sup> Xial, “Tendencias de Comunicación Interna en México”, presentada en el Seminario *Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la Comunicación Interna*, México, D.F., febrero de 2009.

2. “[...] el segundo aspecto, es el planeamiento de la Comunicación Interna, partiendo de una instancia estratégica, o sea, viendo cuál es el vínculo de la comunicación con los objetivos de negocio, con la estrategia de la organización, con el momento en el que se encuentra, para llegar luego a las herramientas [...]”<sup>10</sup>

Enseguida, se muestra como la “Falta de planificación y elaboración de los mensajes clave de la organización hacia sus empleados” es considerado como el principal obstáculo de la Comunicación Interna, porque muchas veces el departamento de comunicación no proporciona los mensajes acorde a los objetivos generales del negocio, siempre debe de existir un alineamiento entre la empresa y la estrategia.

## 2. ¿Cuáles son los obstáculos que dificultan una adecuada comunicación interna?



Encuesta presentada en el Seminario de *Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la Comunicación Interna*.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>11</sup> Xial, “Tendencias de Comunicación Interna en México”, presentada en el Seminario *Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la Comunicación Interna*, México, D.F., febrero de 2009.

3. “[...] y el tercero, son las mediciones, faltan mediciones serias en Comunicación Interna, que de alguna forma permitan generar todos los procesos de planeamiento, en general. Lo que se viene utilizando como parámetros de mediciones de Comunicación Interna, son mediciones de otras cosas que tocan la Comunicación Interna, como el clima, el management, la satisfacción de empleado, pero hay poca gestión seria de métricas específicas de Comunicación Interna [...] o sea, que vayan un poco más a una medición integral de Comunicación Interna y no a los medios.”<sup>12</sup>

Precisamente, el problema de las mediciones, se ha convertido en un problema dentro de la *Comunicación Organizacional* en general, pues al no haber una metodología específica, existen problemas para determinar que herramientas utilizar, es preciso recordar cómo la Comunicación Interna al ser de reciente aparición no tiene métodos propios, algunos se han retomado de diferentes disciplinas como son la publicidad y relaciones públicas. Parte de esto es uno de los retos para el comunicador.

### 1.2.2 Los Tres Elementos que conforman la Comunicación Interna.

Si bien no son solamente tres elementos conformantes de la construcción de la Comunicación Interna, sí son los ejes fundamentales, los cuales contribuyen a una buena gestión de comunicación en la institución, porque de ellos se derivan los demás. Asimismo, son los puntos cruciales para la elaboración de cualquier estrategia en este ámbito.

#### ❖ **Identidad corporativa:**

“[...] es la suma de características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>13</sup> BRANDOLIN, Alejandra, *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, Argentina, La Crujía, 2008, p. 16.

La identidad corporativa debe ser muy clara y precisa, lo ideal sería encontrar en ella un concepto diferenciador, es decir, una característica de la empresa única de acuerdo a su giro, la cual nadie más ofrezca de la misma manera. Ésta, cuenta con ciertos elementos, explicados a continuación:

- La **misión**: Aquí es donde encuentra lugar ese concepto diferenciador, así como la razón social de la empresa.

*“La misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.”<sup>14</sup>*

- La **visión**: Consiste en un futuro a 5 o 10 años, de cómo se vería la empresa o cómo pretende verse, debe ser algo realizable y factible.

*“La visión es una imagen de un futuro más deseable para una organización, pero la visión óptima es una idea con tanta energía que pone en movimiento el futuro apelando a los talentos y los recursos para que se cumplan.”<sup>15</sup>*

- Los **valores**: Contribuyen a la unificación de la misión y la visión, es decir, por cuáles ejes rectores se va a dirigir la institución.

*“Los valores son factores críticos de éxito, que contribuyen a cumplir la misión de una organización.”<sup>16</sup>*

- La **filosofía organizacional**: Es la forma como se conciben la realización de las tareas y actividades dentro de la empresa.

---

<sup>14</sup> MARTÍNEZ Pedrós, Daniel, et. al., *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Madrid, Díaz de Santos, 2005, p. 25.

<sup>15</sup> NANUS, Burt, *Liderazgo Visionario*, Barcelona, Gránica, 1992, p. 37-38.

<sup>16</sup> BALLVÉ, Alberto, *Misión y valores: la empresa en busca de sentido*, Gestión, 2006, p.172.

*“La filosofía organizacional es el logro que se propone la empresa como un ideal a alcanzar, como un fin último y permanente de realización.”<sup>17</sup>*

❖ **Cultura organizacional:** En general consiste en todos esos rituales, lenguajes, símbolos, significados de la organización; cómo se saludan, si se saludan o no, si tienen una frase para iniciar el día, si hay reuniones, los procesos de socialización, es decir, todas esas características internas de la institución.

*“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.”<sup>18</sup>*

❖ **Imagen corporativa:** Se trata de cómo es percibida la empresa, pero se construye a partir de la proyección de la identidad, por ello, se encuentra dentro de estos tres ejes, pues si no es bien percibida por los empleados, no se puede esperar una construcción mejor de la imagen al exterior.

*“La imagen corporativa es el conjunto de percepciones que generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra, es decir, a partir de su identidad.”<sup>19</sup>*

### 1.2.3 Objetivos de la Comunicación Interna.

La Comunicación Interna como ya se ha estado vislumbrando es una parte muy importante, si se quiere una empresa netamente eficiente y para poder lograrlo se necesitan considerar los cinco objetivos principales de los cuales se vale.

---

<sup>17</sup> DE LA PARRA Paz, Eric, *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*, México, Fiscales ISEF, 1997, p.34.

<sup>18</sup> BRANDOLIN, Alejandra, Óp. cit., p. 15.

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 16.

Ahora se apreciará cómo en los siguientes objetivos se destaca el papel de las Redes de Comunicación Organizacionales, pues son las encargadas de llevarlos a cabo. Estos son:

➤ **Objetivos de identidad corporativa:**

*“Gestionar la comunicación interna es un lujo solamente alcanzable por empresas de excelencia que han llevado a cabo una previa reflexión global y participada acerca de su particular manera de entender una gestión de calidad total.”<sup>20</sup>*

Con lo anterior, se pueden percatar del gran problema, al cual se enfrenta el país, porque la mayoría de las empresas en México son pequeñas y medianas, no teniendo una visión de la importancia de utilizar su corazón ideológico y objetivos organizacionales de forma adecuada difundiéndolo entre todos sus miembros por medio de las Redes de Comunicación.

Al contar con una identidad corporativa bien definida y un departamento de comunicación eficiente, se puede sensibilizar a los empleados para adoptar los objetivos empresariales, asumiéndolos como propios, además de formar unidad entre los trabajadores.

➤ **Objetivos organizacionales:**

*“La gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades.”<sup>21</sup>*

La Comunicación Interna, precisamente contribuye a analizar si la información, los canales y sobre todo las Redes de Comunicación Organizacionales, están siendo las pertinentes para los fines perseguidos.

---

<sup>20</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús, *La comunicación interna*, España, Díaz de Santos, 2000, p.54.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 55.

➤ **Objetivos funcionales:**

*“[...] se ha de proponer ante todo dar unidad y coherencia al programa de comunicaciones, y asignarle el cometido de repartir el «saber» y el «poder»; agilizar los procesos; facilitar la realización de tareas; [...] procurar el efecto sinérgico de las funciones; asegurar la transparencia.”<sup>22</sup>*

Este objetivo desempeñado por la Comunicación Interna es el más importante, porque está basado en el conocer toda la organización para saber cómo funciona, y cuáles estrategias pueden mejorarla. El comunicador organizacional, deberá estar al tanto de todo, además de transmitir la información necesaria a través de las redes.

➤ **Objetivos estratégicos:**

*“La comunicación interna persigue este objetivo estratégico mediante su apoyo a la evaluación de necesidades, que se apoyan en todos los actores internos; la creación de difusión y respuesta cualificada de los mensajes pertinentes.”<sup>23</sup>*

➤ **Objetivos comportamentales:**

*“[...] motivar por la acción, orientarse a resultados con orgullo de pertenencia y moral de éxito; optimizar las competencias, capacidades y destrezas de las personas para la comunicación, contribuir a un cambio de actitudes para la participación, [...] hacer coincidir los valores de la persona y los de la organización, contribuir a crear un espíritu de equipo.”<sup>24</sup>*

Dicho objetivo, para ser alcanzado finalmente necesita valerse del funcionamiento de las Redes de Comunicación Organizacionales, pues con su uso y la puesta en práctica de diferentes factores empleados por ellas, podrá ser posible lograr un cambio en el Desempeño Organizacional.

---

<sup>22</sup> Ídem.

<sup>23</sup> Ibid., p.56.

<sup>24</sup> Ídem.

### 1.3 Los procesos y funciones desempeñadas por la Comunicación Interna.

El objetivo central de la Comunicación Interna es construir espacios comunes donde todos los integrantes de la organización cuenten con el mismo marco cultural, porque no serviría de nada si unos comprenden y otros no.

El espacio común se da cuando tanto empleados como jefes conocen cómo funciona la organización, cuál es la estructura, su corazón ideológico, su cultura, su lenguaje, es decir todos y cada uno de sus componentes.

Las funciones desempeñadas por la Comunicación Interna<sup>25</sup> son:

- 1) El desarrollo de las relaciones interpersonales: la función principal, es el de control de personal, si bien no se trata de ser un tirano, si se debe saber qué se dice y cómo piensan los empleados, así como los directivos.
- 2) Mejorar las relaciones entre la empresa y sus integrantes; esto en el sentido del crecimiento laboral, saber las oportunidades de crecimiento, saber si una organización es capaz de escuchar nuevas propuestas por parte de todos sus integrantes, siempre bajo la línea del mejoramiento organizacional.
- 3) Manejo adecuado de la información, la cual fluye dentro de la organización y sus miembros; esto va relacionado intrínsecamente con el área de comunicación, pues se debe definir, qué se dice, cómo se dice y a quién se le va a dar ciertos datos. En el siguiente capítulo se ahonda más en este tema, por considerarse uno de los tópicos principales de Redes de Comunicación Organizacionales.

---

<sup>25</sup> VÉRTICE, Publicaciones, Óp. cit., p.8.

- 4) Manejo de la información para mejorar la motivación de sus trabajadores; esto siempre se dará a través de incentivos o reconocimientos.

En realidad, la última función es el resultado de las anteriores, porque cuando se tienen relaciones adecuadas, información pertinente y Redes de Comunicación Organizacionales eficientes, es muy probable un éxito empresarial, porque todos contribuirán a beneficio de la organización.

*“Tres son las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.”<sup>26</sup>*

Como bien se menciona, la Comunicación Interna es la encargada de todo el desarrollo al interior de la empresa, por ende, su principal prioridad es el capital humano, pues depende de él para mejorar la productividad y hacer crecer el negocio, porque se podrán tener todas las herramientas e infraestructura, pero si no hay personas capaces de utilizarlo, saber cómo funciona y se mueve la organización, de nada serviría.

*“La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de una estructura organizativa.”<sup>27</sup>*

La Comunicación Interna puede ser considerada como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad organizacional y el clima de trabajo, finalmente esa es una de sus funciones, las relaciones.

#### **1.4 Quiénes son los principales actores de la Comunicación Interna.**

Los principales actores inmiscuidos en la Comunicación Interna son: la alta dirección, líderes, mandos medios y colaboradores.

---

<sup>26</sup> Ídem.

<sup>27</sup> BRANDOLIN, Alejandra, Óp. cit., p. 12.

*“Uno de los principales riesgos de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno.”<sup>28</sup>*

Es importante entender, por qué se deben conocer quiénes forman parte de los procesos de Comunicación Interna, pues como menciona Alejandra Brandolin, el no conocer, el no incluir a todos esos actores puede llevar a problemas internos. Es tan importante el director como el personal de limpieza, por el simple hecho de estar en la organización, todos la hacen crecer o la harán caer.

Por ello, todos los integrantes deben de escuchar, además de comunicar, sugerir y aportar, asimismo, se comprometerán a participar en lo realizado al interior, finalmente si la empresa crece, saldrán beneficiados todos, aumentos de sueldo, bonificaciones, entre otros.

Sin embargo, si el de intendencia no conoce cuál es la función de alguno de los miembros, al llegar un cliente muy importante preguntando por la persona encargada de el manejo de las cuentas, y él lo manda con otra, el cliente no se va a poner a buscar a la persona indicada, simplemente se irá, siendo una pérdida para la organización.

*“[...] el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como ‘vocero’ de la organización a la que pertenece [...]”<sup>29</sup>*

## 1.5 Análisis de Comunicación Interna.

Para saber si la Comunicación Interna es adecuada o no a las necesidades de la organización, se debe realizar un análisis, este puede ser de dos formas, a través de **5 etapas** o del método IACE.

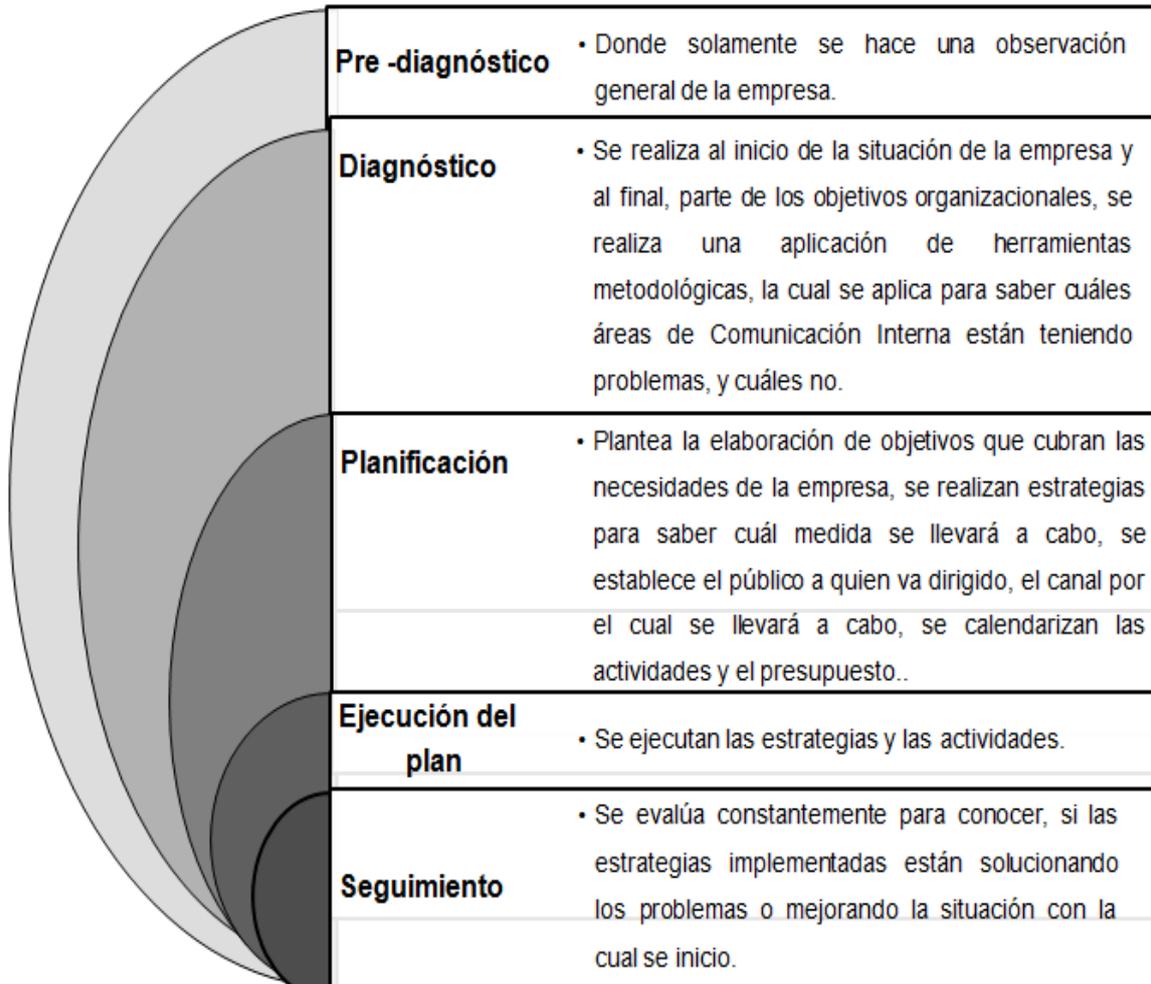
---

<sup>28</sup> Ibíd., p.14.

<sup>29</sup> Ibíd., p.7.

❖ **5 Etapas:**

**ESQUEMA DE CÓMO SE REALIZA EL MÉTODO DE 5 ETAPAS**

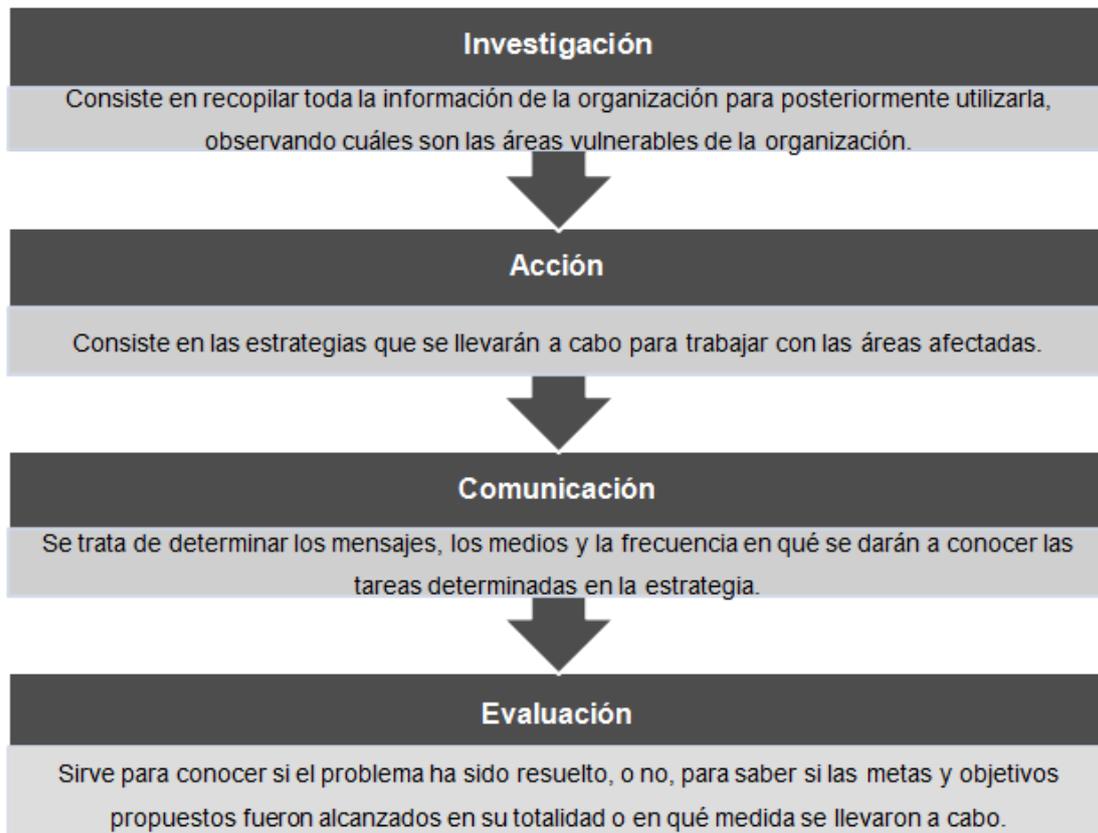


Elaboración propia a partir del texto *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, de Alejandra Brandolin (noviembre 2011).

❖ **Método IACE:**

Este método se llama así por sus siglas: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación.

## ESQUEMA DE CÓMO SE REALIZA EL MÉTODO IACE



Elaboración propia (noviembre 2011).

Todo esto requiere de la participación tanto de la alta dirección como de todos los actores en general, para aceptar la optimización y tener disponibilidad de adaptarse a las nuevas propuestas.

Existen cuatro áreas de diagnóstico,<sup>30</sup> estas son:

- 1) Investigación de clima interno.** Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados, las cuales contribuyen a establecer el 'humor de la compañía'.
- 2) Auditoría de comunicación interna.** Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de Comunicación Interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p.47.

**3) Awareness.**<sup>31</sup> Ofrece un diagnóstico de menor alcance. Es un relevamiento acerca de un tipo de canal.

**4) Readership.**<sup>32</sup> Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de Comunicación Interna implementados.

De estos cuatro diagnósticos el de interés para la investigación es el segundo por lo cual se hablará al respecto, pues se encarga de evaluar:<sup>33</sup>

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de Comunicación Interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción del público interno de la organización y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos, quienes intervienen como actores en el flujo de comunicación.

### 1.5.1 Medición e indicadores.

Es indispensable tomar en cuenta una visión holística para la formulación de la evaluación, la cual:

---

<sup>31</sup> Entendido como la “conciencia” en el uso de un determinado canal de comunicación.

<sup>32</sup> Entendido como “lectores”, forma en la cual los receptores leen la información transmitida dentro de los canales de comunicación.

<sup>33</sup> BRANDOLIN, Alejandra, Óp. cit., p.53.

*“[...] debería medir, la dimensión institucional, la dimensión interpersonal, y debería medir también la dimensión intrapersonal,<sup>34</sup> y debería medir también cómo está funcionando, a nivel de líderes de mandos medios, y de colaboradores, al menos debería identificar esos tres actores clave de la organización.”<sup>35</sup>*

La razón es muy simple, porque se debe tomar en cuenta la empresa-grupos-individuos, si alguna de las tres partes no está cumpliendo o la estrategia no es la adecuada para alguna parte, se debe reformular, porque como se dice “si algo está mal, echa a perder a lo demás”.

En cuestión de indicadores se deben tomar en cuenta: la efectividad de los mensajes clave, la efectividad de la organización para transmitirlos a todos los niveles de la organización, la efectividad de los actores en su rol de comunicadores y voceros de las estrategias, además de si:

*“¿los directivos están cumpliendo bien su rol, si tienen las habilidades para hacerlo? ¿Los roles de conducción están cumpliendo bien su rol y saben que les toca?, y aparte ¿tienen las habilidades para hacerlo?, y los colaboradores ¿tienen claro cuál es su rol como comunicadores?, porque muchos casos, uno de los problemas que tienen las organizaciones y que tienen las áreas de Comunicación Interna, es que sin querer fomentan la actitud pasiva de la gente.”<sup>36</sup>*

Por dicha explicación en la elaboración de las mediciones e indicadores se deben tomar en cuenta: los mensajes, actores, soportes y coherencia entre cada una de las áreas.

Igualmente, los indicadores deberán incluir las Redes de Comunicación Organizacionales, para saber si están funcionando como se pretende y si están cumpliendo los objetivos para los cuales fueron seleccionadas.

---

<sup>34</sup> En el siguiente capítulo se abordan detalladamente éstas dimensiones.

<sup>35</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>36</sup> Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

## Conclusiones.

A lo largo de este capítulo no solamente se explicó la importancia de contar con un departamento o un gestor de comunicación, también se resaltó el gran problema para esta reciente especialidad como son las mediciones.

Sin embargo, todo comunicador debe contar con las habilidades suficientes para saber cuál es el método más efectivo para diagnosticar una organización y construir estrategias, las cuales siempre deberán estar alineadas a los objetivos de la empresa.

Asimismo, siempre se debe contar con una visión holística, la cual englobe a los diferentes actores y dimensiones de cada institución, en este sentido las Redes de Comunicación Organizacionales juegan un papel muy importante, pues es dentro de ellas donde se transmiten los mensajes realizados por las estrategias, donde se puede conocer no solamente lo deseado por la organización, también el punto de vista de los grupos y más específicamente de los empleados.

En el siguiente capítulo, precisamente se ahondara en todos los elementos característicos de dichas redes, con el fin no sólo de conocerlos, sino de utilizarlos para el beneficio y crecimiento de las organizaciones, pues es en ellos donde se pasa la información, a partir de la cual se realizan las diferentes actividades y tareas, siendo de suma relevancia su estudio, diagnóstico y generación de mediciones adecuadas con la finalidad de estar al tanto de su efectividad y eficacia para la transmisión de mensajes, así como la respuesta generada a partir de ellos.

# CAPÍTULO II:

## *REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONALES*

### Introducción.

En todo proceso de información es importante, además de los Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's), estudiar las Redes de Comunicación, es decir, la forma en cómo se encuentran estructuradas en un equipo de trabajo para lograr el cumplimiento adecuado de sus funciones comunicativas.

Las Redes de Comunicación Organizacionales no están aisladas, se encuentran inmersas en la Comunicación Interna, por ello, es muy importante tomar en cuenta cuáles son sus elementos, herramientas, su relevancia, así como la forma en la cual podrían beneficiar a una organización, si se tiene conocimiento de su uso pertinente.

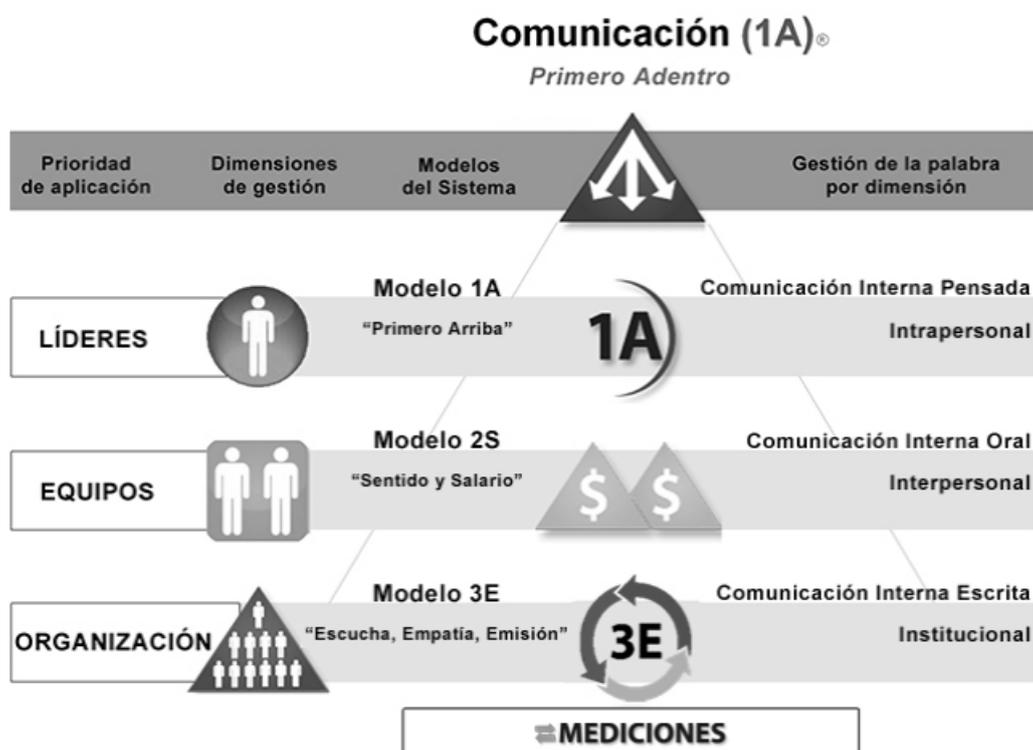
En este capítulo, se retomará una teoría capaz de lograr la inserción de las redes en las organizaciones, la cual aborda la importancia de los individuos como capital indispensable para el crecimiento de una institución, esta es la Teoría Humanista de Elton Mayo, pues gracias a ella se podrá basar esta investigación, analizarse y ver la relevancia de éstas redes dentro de una empresa.

Además, se podrán observar todos los factores involucrados en dichas redes, cuáles son los diferentes tipos, cuál es más pertinente, para qué organizaciones, para qué sirve tenerlas, cómo contribuyen al mejoramiento del Desempeño Organizacional en una empresa, en qué beneficia, cuáles son las barreras, en fin todas las consecuencias de tener un control de ellas.

Además, se podrá descubrir más a fondo, sobre este tema poco conocido y estudiado por los investigadores, pero sumamente relevante, para el crecimiento de una empresa.

## 2.1 Modelo de INSIDE.

Retomar el modelo hecho por la empresa INSIDE<sup>37</sup> no solamente sirve para retomar los actores involucrados dentro de la Comunicación Interna, también es de gran utilidad para las Redes de Comunicación Organizacionales, porque finalmente es a través de ellas donde estas dimensiones tienen cabida.



Modelo realizado por la empresa INSIDE.

Para explicar este modelo se retomará lo dicho por el Director de INSIDE, Roberto Casanovas pues su descripción es muy clara y da un panorama general de los tópicos abordados a lo largo de este capítulo.

<sup>37</sup> Se recuerda que INSIDE es una empresa pionera en el desarrollo de estrategias de Comunicación Interna.

*“[...] hay una dimensión que es la **institucional** (abarca toda la organización), [...] la de los medios escritos básicamente, páginas digitales o audiovisuales, la revista, boletines, la cartelera, esa es la dimensión institucional, la palabra escrita, pero también identifica que hay otra Comunicación Interna que es la **interpersonal**, que es la de la palabra hablada que es la que se da generalmente entre los ámbitos de trabajo dentro de los grupos, donde ahí tenemos un rol muy importante en los roles de conducción, justamente en los de jefatura, supervisión, gerencia, porque son quienes construyen comunicación a diario, y la tercer dimensión que es la menos explorada, es la **intrapersonal**, que es la comunicación interna que está dentro de la organización-persona, o sea, en toda la organización tenemos los equipos de trabajo, y efectivamente hay una palabra, una palabra pensada, lo que cada individuo piensa.”<sup>38</sup>*

## **2.2 Definición de Redes de Comunicación Organizacionales.**

Teniendo en cuenta a grandes rasgos quienes participan dentro de estas Redes de Comunicación Organizacionales, a continuación se presentará la definición hecha por Don Hellriegel. Respecto de este concepto se dará todo el análisis, por considerarla la más completa, sencilla, clara, además de responder a las necesidades de este trabajo.

*“Las redes implican el flujo constante de mensajes verbales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y otras. Las redes de comunicación influyen en la probabilidad de que los mensajes casen, tal como fueron enviados, con la forma en que se reciben e interpretan.”<sup>39</sup>*

---

<sup>38</sup> Roberto Casanovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>39</sup> HELLRIEGEL, Don; Slocum, John, *Comportamiento Organizacional*, Cengage Learning, 2009, 12a edición, p. 249.

Dentro de las redes se pueden encontrar reflejadas las dimensiones manejadas por INSIDE, donde se parte de los objetivos de la empresa para darlos a conocer a quienes conforman el capital humano por medio de los líderes. Por tal razón, las redes deben ser monitoreadas, diagnosticadas y evaluadas continuamente, con el fin de cumplir con las metas para las cuales fueron seleccionadas.

Sin embargo, para lograr ese proceso de flujos de comunicación, es necesario basarnos en los elementos del proceso comunicativo, donde si alguno de los elementos no funciona adecuadamente pueden existir problemas. Dentro de este proceso se encuentran:

- **La fuente (emisor).** Es quien debe de tener habilidades para escribir, leer, hablar, escuchar y razonar correctamente, dependerá de su conocimiento y las actitudes adoptadas, para no afectar al mensaje y transmitir exactamente lo deseado.
- **Codificación.** El mensaje se convierte en una forma simbólica, dentro de él hay una serie de códigos compartidos por el emisor y receptor, lo cual posibilitará o no la transmisión del mensaje.
- **Canal.** Es el medio por el cual el emisor envía el mensaje (formal o informal) para ser captado por el receptor.
- **Decodificación.** El receptor vuelve a traducir el mensaje del emisor de manera inteligible.
- **Receptor.** Es a quien va dirigido el mensaje, debe de contar con el mismo código del emisor.
- **Ciclo de retroalimentación.** Se da solamente si el mensaje lo amerita, el receptor se convierte en emisor y el emisor en receptor.

Sin embargo, dentro de este proceso pueden existir distorsiones, las cuales van desde la decodificación incorrecta hasta la existencia de ruido durante el proceso o problemas de cultura.

Igualmente, puede haber barreras capaces de impedir una comunicación plena, las cuales son: el filtrado de información por parte del emisor, la percepción selectiva, las emociones y el lenguaje.

El modelo de comunicación, aquí presentado, es muy sencillo pero útil para los fines del trabajo, pues en las redes, la comunicación se da como ese entramado de mensajes.

### 2.2.1 Funciones de las Redes de Comunicación Organizacionales.

Las funciones de las Redes de Comunicación Organizacionales, son muy similares a las de Comunicación Interna, pues ellas son una de sus herramientas.

- ❖ **Generar la implicación del personal.** Es asumir los objetivos de la organización y hacerlos propios, esto solamente se logrará dotando al empleado de la información dada por los altos mandos.
  
- ❖ **Armonizar las acciones de la empresa.** *“Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.”*<sup>40</sup>
  
- ❖ **Propiciar un cambio de actitudes.** Esto implica generar toma de decisiones por parte de los diferentes actores para lograr las metas empresariales.

---

<sup>40</sup> BRANDOLIN, Alejandra, Óp. cit., p. 26.

❖ **Mejorar la productividad.** Esto se obtiene con relaciones inter e intrapersonales coherentes, además de información oportuna, para conseguir empleados satisfechos, mejorando a la empresa en todos sus niveles.

Las Redes de Comunicación Organizacionales para existir dentro de una empresa, necesitan evidentemente de un factor fundamental, este es el capital humano, por ello, este capítulo va muy de la mano con la Teoría Humanista, pues ambas se encargan de las actitudes laborales, el clima organizacional, mejorar el Desempeño Organizacional, el sentido de pertenencia y el crecimiento de la institución en su conjunto.

### 2.3 Teoría Humanista.

A diferencia de la Teoría Clásica, la cual es más mecánica, la Teoría Humanista busca un trabajo no tan estático y formal, es decir, los roles de cada área ya no están delimitados por el trabajo como tal, sino por las aptitudes y habilidades de cada empleado, lo cual ayuda a mejorar tanto a la empresa como a la productividad de la misma.

La Teoría Humanista se enfoca más en el ser humano, ya lo considera importante dentro de la organización, se da cuenta de la relevancia de tener un empleado satisfecho con su trabajo, porque así producirá con una mayor calidad.

Si se toma en cuenta la inexistencia de una organización donde las personas no se comuniquen para entenderse y ellas son la base de una organización productiva, se puede apreciar la necesidad de tomar en cuenta al individuo comunicante.

El comunicador organizacional por su parte, tiene la facultad para identificar cuál modelo y cuáles estrategias son más benéficas para la organización de acuerdo a la situación en la cual se presente, siempre considerando a su capital humano.

La Teoría Burocrática, no se tomará en cuenta por algunas razones, la principal es porque las Redes de Comunicación Organizacionales son funcionales y en dicha teoría no tienen una importancia crucial, pues a diferencia de lo propuesto por ella se trata de un sistema muy estructural y lineal.

A continuación, se presenta un ejemplo de la utilidad de la Teoría Humanista versus la Teoría Burocrática. En el caso de México, su problema es la existencia de organizaciones burocráticas, donde cada persona hace algo y no se preocupa por el trabajo de los demás, asimismo, desconoce ser una pieza clave para la conformación de donde se encuentra.

Lo anterior, muestra como el modelo de burocracia no funciona, porque no existe una interdependencia entre trabajadores, por ello, muchas personas al acudir a realizar algún trámite a alguna institución del gobierno quedan inconformes con el servicio, la eficiencia, la eficacia. No haciendo uso de las Redes de Comunicación Organizacionales, las instituciones no crecen, permanecen estancadas, por no saber cuál es la función de él y del otro, desconocen la importancia de su rol.

En seguida, se presentan las conclusiones de la teoría de Elton Mayo, principal precursor de la Teoría Humanista:<sup>41</sup>

- 1) El trabajo es una actividad de grupo.
- 2) El mundo social del adulto se halla moldeado por la actividad laboral.

---

<sup>41</sup> LUCAS Marín, Antonio, Sociología de la empresa: *La empresa moderna*, Madrid, Ibérico Europea, 5ta edición, 1992, p 63.

- 3) La necesidad de aceptación, seguridad y sentimiento de pertenencia es más importante para la determinación de la moral y productividad.
- 4) Una queja es un síntoma de preocupación del individuo por su «status».
- 5) Las actitudes y eficiencia del trabajador están condicionadas por las exigencias sociales.
- 6) Los grupos formales en la empresa ejercen control.
- 7) El líder es un factor importante en la productividad del grupo.
- 8) La colaboración en los grupos no sucede accidentalmente debe planificarse.

De esta teoría se puede destacar, la importancia de tener al individuo en un estado de confort, en el cual se sienta satisfecho con su trabajo y pueda externarlo al exterior.

Con ello, no solamente se mejora la productividad, igualmente se perfecciona la imagen, pues un empleado conforme con su empresa, transmitirá esa idea hacia sus familiares, amigos y así sucesivamente.

Además, esta teoría hace énfasis en la cuestión de los grupos, quienes también ejercen un control y un rol muy importante en el cumplimiento de las tareas. Actualmente, la mayoría de las organizaciones funcionan a través de actividades realizadas en conjunto, donde si uno falla, fallan todos.

Por ello, las Redes de Comunicación Organizacionales son de gran utilidad, no solamente en la forma de cómo los grupos se comunican, sino cómo esos grupos se comunican con otros, formando redes.

#### **2.4 Tipos de flujos de comunicación.**

Es importante saber cuáles son los tipos de comunicaciones dentro de una organización. Pueden ser:

➤ **Formal.** La comunicación “[...] *está referida a aspectos laborales únicamente.*”<sup>42</sup> Esta proviene de la organización, se hace de forma escrita y por canales oficiales de la empresa.

➤ **Informal.** La comunicación se da entre miembros del mismo nivel. “[...] *donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).*”<sup>43</sup>

## 2.5 La importancia del organigrama.

Dichos tipos de flujos de comunicación van a estar influidos por la existencia de un organigrama. De acuerdo con Bartoli un “[...] *organigrama es un representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa.*”<sup>44</sup>

Contar con un organigrama en cualquier organización, tiene una finalidad muy específica cuya función es la de determinar los niveles jerárquicos, las líneas de mando, pero sobre todo implica la forma en la cual se van a realizar los procesos de comunicación.

De acuerdo al libro *la Organización de Empresas*, de Enrique B. Franklin, los organigramas pueden clasificarse: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> HELLRIEGEL, Don; Óp. cit., p.249.

<sup>43</sup> Ídem.

<sup>44</sup> BARTOLI, Annie; *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Paidós, 1992, pp.63-64.

<sup>45</sup> FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, México, McGraw-Hill, 2009, p. 79-86.

### 2.5.1 Por su naturaleza.

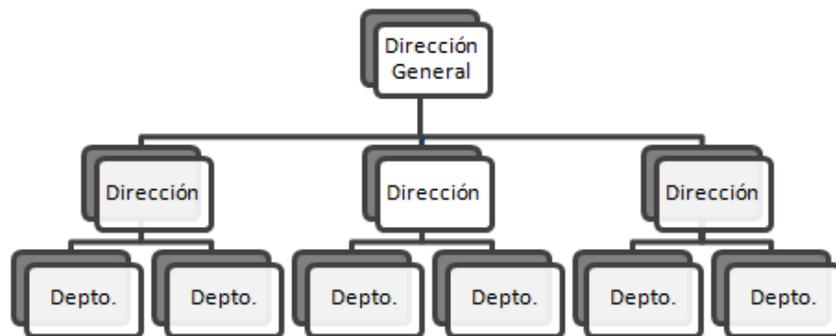
Son comúnmente vistos cuando se trata de jerarquizar un número determinado de organizaciones.

- **Microadministrativos.** Está diseñado para una sola organización, pueden mencionar las áreas por las cuales está compuesta.
- **Macroadministrativos.** Este organigrama sirve cuando es más de una empresa, sin importar el tipo de actividad.
- **Mesoadministrativos.** Enfocado para una o más organizaciones, las cuales realizan la misma actividad o se encuentran en un ramo igual.

### 2.5.2 Por su ámbito.

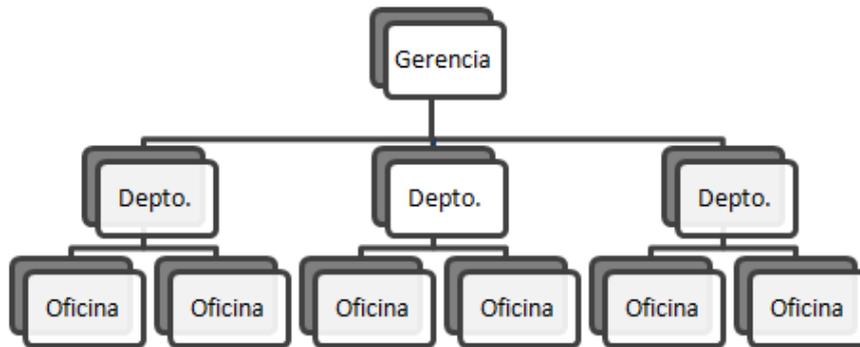
De acuerdo a cómo está dividida la organización en cuestión de áreas.

- **Generales.** Hace una descripción general por niveles jerárquicos, va desde la dirección general, dirección o gerencia y departamentos.



Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

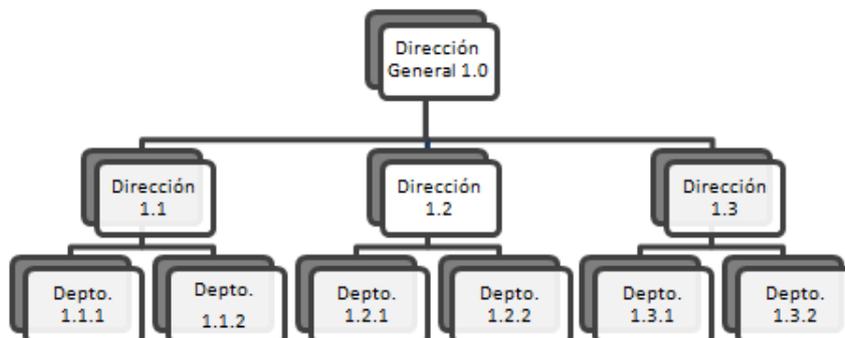
- **Específicos.** Presentan la estructura de un área específica de la empresa.



Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

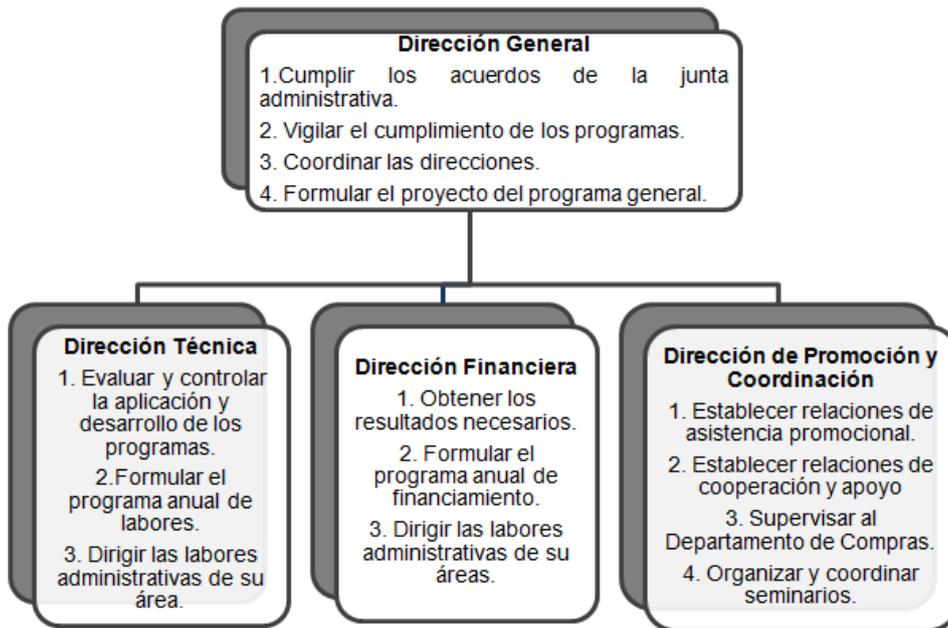
### 2.5.3 Por su contenido.

- **Integrales.** Muestra a todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia. En este tipo de organigramas, las direcciones o gerencias, si tienen un orden de importancia.



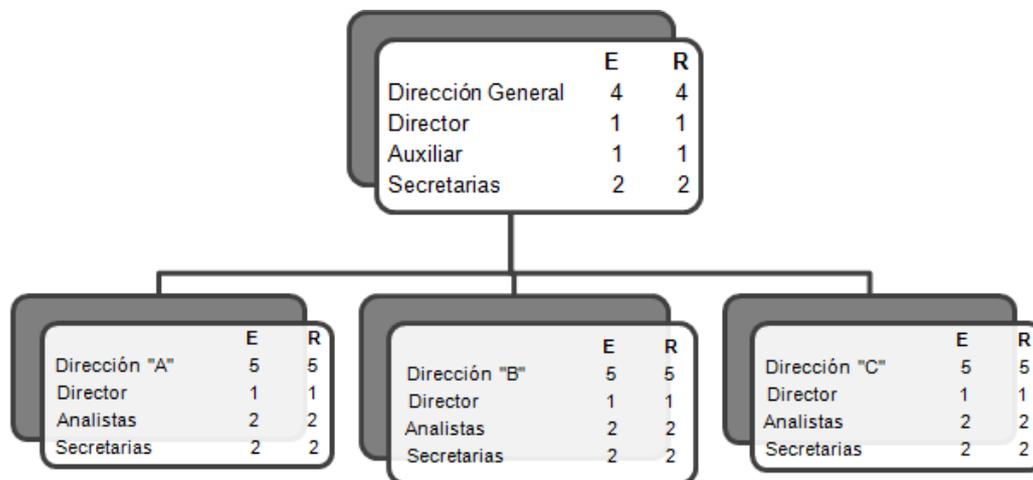
Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

- **Funcionales.** Es el organigrama más completo, porque no solamente se muestran las jerarquías de la organización, también incluye las funciones realizadas por cada uno de los actores. Normalmente este tipo de organigramas únicamente se encuentran en el interior de la organización.



Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

- **De puestos, plazas y unidades.** Este organigrama es muy funcional para la contratación en una organización pues indica el número de plazas y cuántas están asignadas.



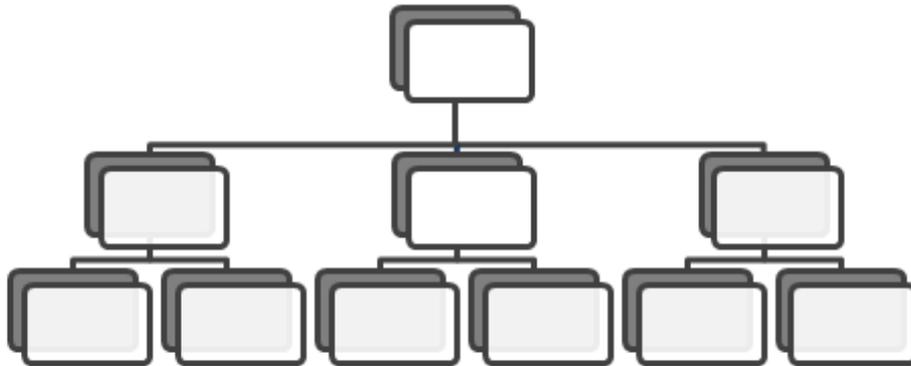
E = Existentes

R = Requeridos

Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

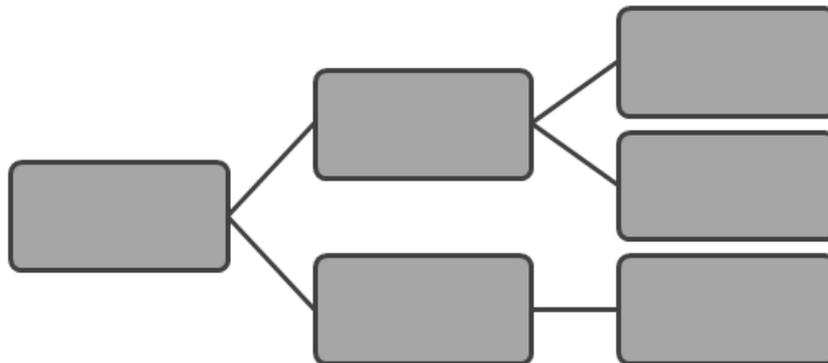
#### 2.5.4 Por su presentación.

- **Verticales.** Este organigrama está por nivel jerárquico desde el director hasta los puestos más bajos de forma escalonada.



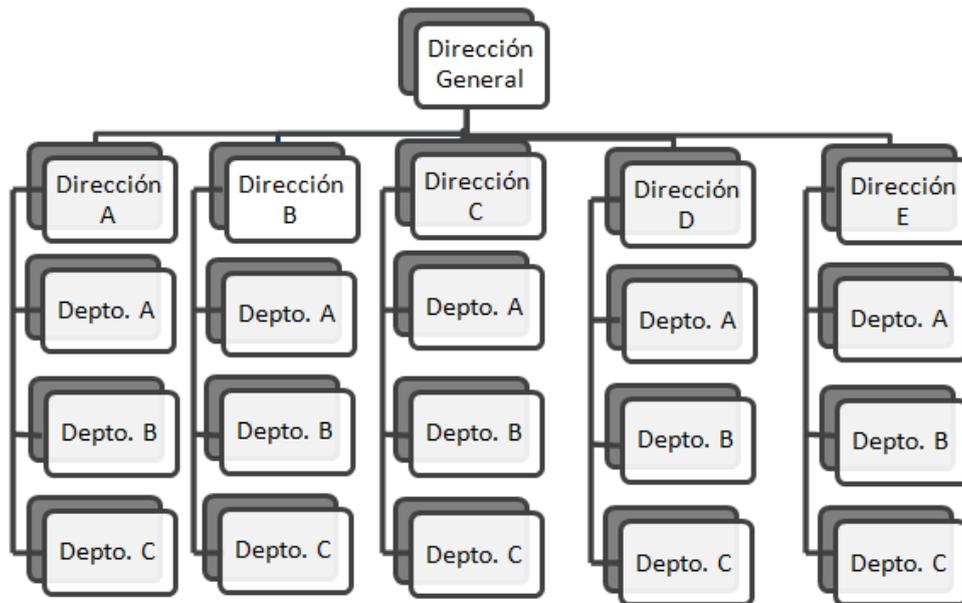
Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

- **Horizontales.** El organigrama es muy similar al vertical, pues los puestos se distribuyen de la misma forma, solamente cambia el formato.



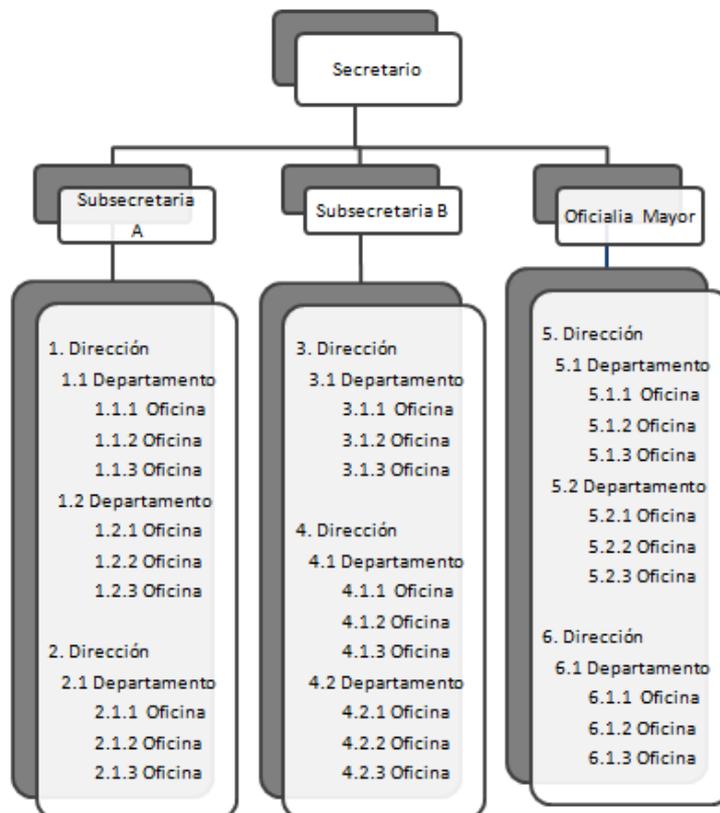
Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

- **Mixtos.** Se utilizan los dos tipos de organigramas, el vertical y horizontal, este tipo se usa para organizaciones muy complejas por su practicidad.



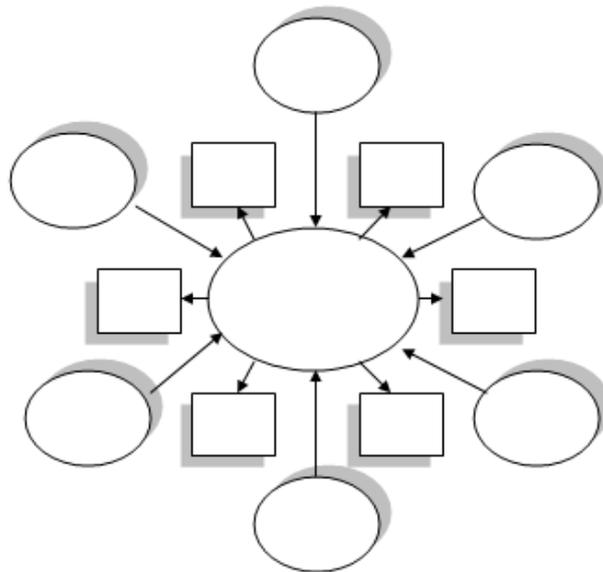
Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

- **De Bloque.** Son similares a los organigramas verticales, sin embargo en ellos se integran hasta los últimos niveles jerárquicos.



Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Franklin.

- **Organigramas Circulares.** Se encuentran conformados por un mando central o alto mando, alrededor se encuentran en círculos los jefes inmediatos, además de colocar las líneas, las cuales representan los mandos de autoridad, entre mayor sea, mayor es la responsabilidad, además se observa cómo se dan los flujos de comunicación.



Reelaboración a partir del texto *Organización de empresas* de Enrique Frankin.

## 2.6 Tipos de direccionalidad de la comunicación.

La direccionalidad se refiere a cómo fluye la comunicación por parte de los diferentes actores, un factor para determinar cuáles son los flujos pertinentes es el organigrama, en el cual se muestran los nexos establecidos normativamente, además de las interconexiones presentes de los diferentes roles jerárquicos, donde se puede observar si existe un constante, libre y eficiente flujo de información y comunicación. Puede ser:

- **Descendente.** Es cuando la comunicación fluye de un nivel superior a uno inferior.

➤ “[...] debe proporcionar a los empleados de la institución un conocimiento de la organización: historia, normas, política del personal, política remunerativa, horarios.”<sup>46</sup>

➤ **Ascendente.** En este caso, la comunicación fluye de un nivel inferior a uno superior. Se da una retroalimentación para con los superiores.

“[...] se propone que los miembros de la institución participen en la misma y colaboren más activamente en la consecución de los objetivos de la institución u organización.”<sup>47</sup>

Las dos, contribuyen tanto a difundir los objetivos de la organización como a mantener un ambiente de armonía en donde todos, no solamente entiendan las funciones a realizar, sino contribuyan al crecimiento de la organización asumiendo las metas y haciéndolas propias.

A pesar de estar ambos tipos de comunicación dentro de la organización, no es el mismo procedimiento llevado a cabo para su ejecución.

Por ello, lo idóneo sería tener el control de los dos a través de la gestión del área de comunicación, pero no siempre es posible, pero sí es posible contar con una organización más clara, transparente, con mejores flujos, con el fin de evitar el rumor, el cual daña a la empresa notablemente.

Las Redes de Comunicación Organizacionales, son las encargadas de definir por qué canal se transmitirá la información. Estas pueden ser redes formales, donde las tareas siguen un mando determinado o redes informales, enfocadas en el control del rumor, el cual si llegará a considerarse sin importancia, podría afectar el funcionamiento de la organización. Sin embargo, contradictoriamente pueden servir para reducir la ansiedad o utilizarse como vínculo.

---

<sup>46</sup> BÁEZ Evertsz, Carlos Julio, *La comunicación efectiva*, Santo Domingo, INTEC, 2000, p. 108

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p. 109

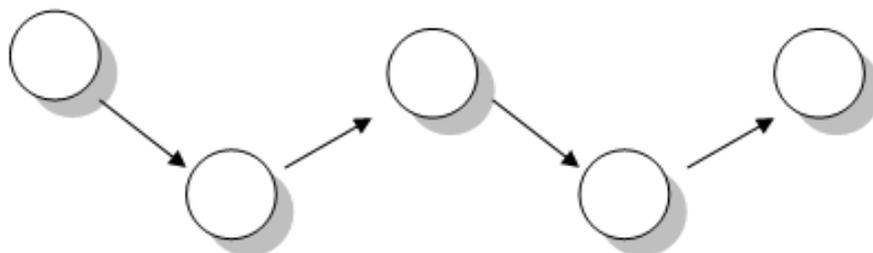
También la comunicación no verbal, contribuye ampliamente a la comunicación verbal, porque toma en cuenta la entonación, el énfasis, la expresión facial y corporal, las acciones en general; las cuales harán notar si un líder o director es convincente en sus decisiones, logrando o no, la aprobación o rechazo del capital humano.

*“Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consciente, pero sí sumamente decisiva.”<sup>48</sup>*

## 2.7 Tipos de Redes de Comunicación Organizacionales.

En cuanto a los tipos de Redes de Comunicación Organizacionales se encuentran varios modelos:

- **Red en cadena.** *“Cada persona se comunica con la que tiene más próxima jerárquicamente, ya sea hacia arriba o hacia abajo y, por lo tanto, sin salirse de la jerarquía.”<sup>49</sup>*



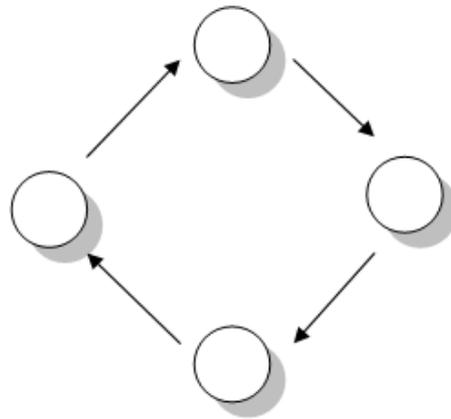
Elaboración a partir del libro *La relaciones humanas en las empresas* de María Silva.

En este sentido, se puede hablar de las organizaciones donde hay varios niveles jerárquicos, en el caso de las transnacionales no existe la posibilidad de que el director le dé información a cada miembro, por ello recurre a alguien para ir transmitiendo sucesivamente esos datos.

<sup>48</sup> BRANDOLIN, Alejandra, Óp. cit., p. 10.

<sup>49</sup> SILVA González, María del Mar, et. al., *La relaciones humanas en la empresas*, Madrid, Paraninfo, 2008, 240 pp.

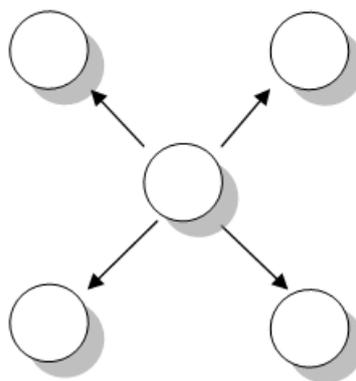
- **Red en Círculo.** “Se parece a la cadena, con la diferencia de que aquí los extremos se juntan, La comunicación en este caso es lenta y se puede distorsionar.”<sup>50</sup>



Elaboración a partir del libro *La relaciones humanas en las empresas* de María Silva.

En esta red la comunicación se da como una especie de teléfono, donde un integrante transmite la información recibida por el jefe, pero a diferencia de la red en cadena se da una retroalimentación cuando el último integrante emite una respuesta a quien emitió la orden.

- **Red en estrella.** “También llamada timón, rueda o radio, es aquella en la que la información parte de que una sola persona (líder) se dirige a cada uno de los componentes del grupo.”<sup>51</sup>



Elaboración a partir del libro *La relaciones humanas en las empresas* de María Silva.

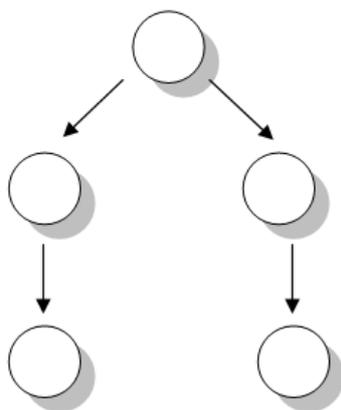
---

<sup>50</sup> Ídem.

<sup>51</sup> Ídem.

Este tipo de red se da en las pequeñas empresas, donde los integrantes son muy pocos, no hay muchas áreas y existe la posibilidad de recibir la información directamente por parte del dueño. Los organigramas circulares, se basan en este tipo de red, donde hay un eje central de información, quien transmite los mensajes.

- **Red en árbol.** *“Partiendo de una persona, desciende hacia los niveles siguientes en forma de árbol de racimo.”<sup>52</sup>*



Elaboración a partir del libro *La relaciones humanas en las empresas* de María Silva.

Este tipo de red se encuentra en las franquicias, donde el dueño llama a los gerentes de cada tienda para darles las nuevas metas organizacionales y éstos a su vez la transmiten a cada uno de sus miembros.

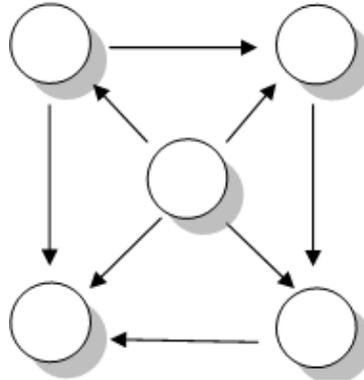
Respecto a los tipos de organigramas donde se encuentra esta clase de redes, están en los microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos, donde la información es determinada por un alto mando.

Igualmente, la mayoría de los organigramas utilizan esta red, no sólo por ser la más común, también porque es la forma en la cual el director no tiene la necesidad de estar hablando con cada persona. Entre los organigramas se encuentran los generales, específicos, integrales, de puestos, plazas y unidades, los verticales, horizontales, mixtos, y de bloque.

---

<sup>52</sup> Ídem.

- **Red totalmente integrada.** “Es aquella que incorpora la comunicación entre todos y cada uno de los componentes del grupo.”<sup>53</sup>



Elaboración a partir del libro *La relaciones humanas en las empresas* de María Silva.

Este tipo de redes son útiles en los grupos, donde todos tienen el mismo nivel jerárquico, asumiendo un rol determinado, pero siendo capaces de poder comunicarse entre sí, para llevar a cabo sus tareas.

Aquella empresa en donde sus miembros se ven obligados a comunicarse a través de una persona (líder), se pueden denominar como centralizadas y las redes, en las cuales sus integrantes tienen la posibilidad de comunicarse con dos o más personas, se llaman descentralizadas.

Tanto organigramas, como direccionalidad y redes depende del giro, el tipo y la función realizada por una determinada organización, el éxito de la elección de alguno contribuirá al crecimiento o declive de la empresa.

---

<sup>53</sup> Ídem.

## 2.8 Elementos que integran a las Redes de Comunicación Organizacionales.

Las Redes de Comunicación Organizacionales como cualquier herramienta de Comunicación Interna tienen ciertos elementos a través de los cuales es posible su existencia, como son: Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's) y dimensiones de contenido (código, información formal o informal, general o personalizada, subordinado o superior, liderazgo).

### 2.8.1 Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's)

Los MOC's son indispensables porque es por medio de ellos por donde se transmite la información, sirviendo para establecer buenas relaciones internas entre los empleados. Entre los más frecuentes se encuentran:

- **Las Juntas.** Normalmente en ellas no están presentes todos los actores de la organización, solamente la alta dirección y los mandos medios, en ellos se tratan asuntos muy relevantes para la empresa, por tal motivo la comunicación es cara a cara.
- **Boletines.** Sirven para transmitir asuntos más generales en torno a la organización, su acceso generalmente es público.
- **El manual de procedimientos.** Es utilizado para conocer cuáles son las funciones, responsabilidades y actividades de cada uno de los actores, así como las operaciones y procedimientos de la organización, por tal motivo, su acceso es únicamente para los miembros de la empresa.
- **La revista interna.** Es una herramienta solo para empleados, su función es informarlos y motivarlos, aborda temas relevantes de la organización o del entorno de la empresa.

- **La página de internet o web interna.** Es una de las herramientas más difíciles de lograr una funcionalidad adecuada, muchas veces se tiene y los miembros de la empresa no saben cómo utilizarla, si se gestiona adecuadamente, puede cumplir los mismos fines de la revista interna.
- **Mural de anuncios y publicidad.** Puede incluir fechas importantes para la empresa, concursos, eventos o celebraciones de cumpleaños.

Todos ellos deben estar basados en la identidad organizacional de la institución, así como de sus objetivos determinados.

## 2.8.2 Dimensiones de contenido.

Las dimensiones de contenido son donde se encuentra propiamente la información, por ello, cuentan con ciertos factores como son un código determinado, dimensiones formales o informales, puede ser general o personalizada, de un superior o subordinado y también intervienen cuestiones de liderazgo.

Además, es conveniente tener una Agenda Setting,<sup>54</sup> donde se determina sobre qué pueden hablar los empleados, cómo deseo que piensen, cómo ellos deberían plantear una estrategia.

### 2.8.2.1 Código.

De acuerdo con Mario Krieger:

---

<sup>54</sup> La Agenda setting, será entendida como los temas dados por la alta dirección para el funcionamiento de la empresa: estrategias, ambiente laboral, ganancias por pertenecer a la organización.

*“Cada una de las acciones comunicativas y públicos requiere a su vez de estrategias y lenguajes particulares, diferentes por audiencia a la que va dirigida la comunicación, como por la especificidad técnica o divulgativa de ella.”<sup>55</sup>*

Son los distintos actores quienes influyen en la selección del código más adecuado, por ejemplo, en una empresa automotriz no es el mismo mensaje para un ingeniero al de una recepcionista, porque el bagaje cultural y profesional es muy distinto, ambos entenderán algunos términos de diferente manera.

### 2.8.2.2 Información.

*“La información es un conjunto organizado de datos”<sup>56</sup>* Cumple con características: semánticas (significados), importancia, vigencia, validez, veracidad.

La información es un elemento de cohesión en las organizaciones, pues un empleado informado, estará alineado a los objetivos empresariales si los conoce, además puede tener un control sobre el manejo de la institución.

### 2.8.2.3 Formal e informal.

Existen dos formas de comunicación, en las dimensiones de contenido, estas son formales e informales:<sup>57</sup>

- ❖ **Formal.** Es el contenido de carácter laboral. La dimensión institucional e interpersonal mencionada por INSIDE se halla en este sitio.
- Comunicaciones verticales descendentes, como son órdenes, instructivos, información, reglas, manuales de procedimientos, informes.

<sup>55</sup> KRIEGER, Mario, *Sociología de las organizaciones*, México, Pearson, 2001, p. 224.

<sup>56</sup> BRANDOLIN, Alejandra, *Op. cit.*, p. 9.

<sup>57</sup> Ídem.

- Comunicaciones horizontales: generadas entre individuos y equipos dentro de la organización mediante las cuales se coordina el trabajo de las diferentes unidades.
  
- ❖ **Informal.** El contenido aquí, puede tener diferentes temáticas, desde asuntos laborales, hasta asuntos personales. La dimensión intrapersonal, juega un rol importante, pues a veces el jefe debe salirse de la parte profesional, si observa a alguno de sus empleados con problemas de carácter personal, los cuales están afectando el cumplimiento de sus tareas.

#### 2.8.2.4 General o personalizada.

El contenido y la forma en la cual se haga dependerá de la situación presente de la empresa, si es una situación de crisis por la cual atraviesa la empresa, hará juntas, porque no le convendría tener a todo el mundo enterado, pues el sospechar sobre un corte de personal hará a la empresa menos productiva y estará en un problema mayor.

En cambio, cuando se trata de una estrategia holística, en donde la participación de todas las áreas son necesarias, se abordará el tema de forma generalizada, pues es un asunto del interés de todos, pero en este caso deben de luchar por alcanzar un objetivo específico.

#### 2.8.2.5 Superior o subordinado.

- **Superior.** El jefe a cargo, establecerá quien poseerá la información en cuestiones de ascensos, solución de problemas y permisos.

El contenido está referido a la toma de decisiones con base en las políticas empresariales.

- **Subordinado.** La información otorgada, está basada en un funcionalismo, donde los jefes reciben la información de los altos mandos, distribuyéndola de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada integrante a su cargo.

#### 2.8.2.6 Grupos de trabajo.

La organización debe establecer un ambiente de trabajo en el cual el grupo se familiarice y funcione productivamente.

*“Este funcionamiento efectivo es el resultado de una serie de ajustes: de funciones y puestos entre sí, influencia de las personalidades, hábitos de comportamiento, influencia de las afinidades o de las incompatibilidades entre las personas, etcétera.”<sup>58</sup>*

Se debe destacar cómo no en todas las organizaciones es posible trabajar en grupo tan fácilmente, el contenido en ellos es difundido por igual, teniendo todos los mismos niveles jerárquicos, sin embargo, no todos cuentan con las mismas personalidades, se debe de monitorear la existencia de dichos grupos de trabajo, pues su funcionamiento puede no ser el adecuado y es mejor hacer cambios oportunos.

#### 2.8.2.7 Liderazgo.

Toda organización tiene personas caracterizadas por poseer diferentes particularidades, las cuales hacen de ellos un líder adecuado de acuerdo al giro de la organización, los logros de una empresa muchas veces se lo deben a los líderes, pues son ellos quienes saben guiar a los grupos.

---

<sup>58</sup> Ibíd., p.148.

El rol del líder es fungir como mediador entre los empleados y la empresa, su cargo es muy importante pues será quien reciba la información de dos vías, por ello su relevancia en las Redes de Comunicación Organizacionales es muy grande, pues a partir de los líderes se transmite la comunicación en la institución, se da la retroalimentación y funcionan como medios de control, haciendo a la organización mayormente efectiva.

Un líder tiene a cargo grupos de trabajo, quienes deben ser responsables para cumplir tareas determinadas a partir de los objetivos de dicha organización, él tiene la función de coadyuvar al cumplimiento de esas metas.

*“El rol de líder de equipo es mantener viva la visión al nivel de éste. Por lo tanto su conducta define el marco dentro del cual el equipo puede desarrollarse y funcionar eficazmente.”<sup>59</sup>*

Existen tres tipos de líderes:

- **Líderes autocráticos.** Éstos deben cubrir los requisitos determinados por la empresa y seguir una capacitación idónea para moldearlo como un líder con las características más apegadas posibles a los requisitos de la institución.

Muchas veces, este tipo de líderes son autonombrados por la empresa, siendo un motivo por el cual los empleados no los asumen como tales.

- **Líderes democráticos.** Consiguen su distinción por parte de los empleados, ellos no son reconocidos por la empresa, pues ella no los designa, pero sirven de mediadores para transmitir la información entre la alta dirección y los colaboradores.

---

<sup>59</sup> Ibíd., p. 184.

- **Liderazgo mixto.** Son líderes asignados por la empresa, pero también cuentan con habilidades específicas, las cuales les permiten ser considerados como tales, por parte de los colaboradores, saben escucharlos y saben cómo transmitir esas ideas e inquietudes a la alta dirección.

## Conclusiones.

En este capítulo se podrán percatar de cuáles elementos se encuentran integrados dentro de las Redes de Comunicación Organizacionales, pues no sólo los soportes, los actores, las dimensiones de contenido, son relevantes, sino la importancia de todo en su conjunto, cabe aclarar la poca información existente de ellas, pues son consideradas como algo secundario, cuando no es así.

De ellas se debe de hacer un diagnóstico holístico, pues se encuentran en todas las áreas de diferentes maneras, por tal motivo, deben de asignarse indicadores, los cuales deberán contribuir a saber si su uso está siendo adecuado a los objetivos organizacionales y si funcionan de acuerdo a las necesidades requeridas.

En el siguiente capítulo se abordará el tema de Desempeño Organizacional, el cual se vislumbro ligeramente en este capítulo con la productividad, sin embargo, en el siguiente se observará cómo la Teoría de la Motivación y Recompensas coadyuvan con las Redes de Comunicación Organizacionales para mejorar el desempeño de una empresa.

# CAPÍTULO III:

## DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

### Introducción.

Ya se ha abordado la *Comunicación Organizacional*, para comprender de dónde apareció la Comunicación Interna, pues es en ella donde las Redes de Comunicación Organizacional tienen cabida, se ha observado cómo la comunicación e información, son medulares para la realización de tareas, pero cómo esto contribuye a la mejora del Desempeño Organizacional.

Qué es el Desempeño Organizacional, cómo funciona, cuáles son sus elementos y de qué sirve tomarlo en cuenta para el desarrollo de una organización, ¿es importante?

Precisamente, este capítulo responderá todas esas dudas, quizá a este punto, como lector se pregunte cómo las Redes de Comunicación Organizacionales confluyen con el tema de este capítulo, la respuesta es sencilla, porque a través de ellas, además de transmitir los mensajes, se motiva a los empleados y mandos medios, igualmente se tienen relaciones más cercanas con todos los miembros de la empresa.

Un empleado satisfecho profesionalmente, será un empleado capaz de contribuir a la mejora de la organización, pero de qué forma se puede saber cómo hacerlo, por qué medios transmitir esos sentimientos de pertenencia, de satisfacción, de crecimiento, qué necesitan, cómo tener empleados contentos y felices, eso se verá a continuación.

### 3.1 Definición de Desempeño Organizacional.

Para iniciar, el Desempeño Organizacional será entendido como:

*“[...] el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo. [...] medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.”*<sup>60</sup>

En esta definición se puede anticipar una de sus formas de evaluación, esta es la medida en la cual sus objetivos son cumplidos, la forma en la cual sus recursos son utilizados, así como la rapidez y pertinencia en la realización de las tareas.

### 3.2 Elementos que conforman el Desempeño Organizacional.

El Desempeño Organizacional de acuerdo a Cristina Puga y Matilde Luna está determinado por dos ejes, uno es la **cohesión social**, la cual implica la división del trabajo, el cumplimiento de las normas organizacionales y la confianza por parte de los empleados hacia la información proporcionada de la situación en la cual se encuentra la empresa.

El otro eje es la **toma de decisiones**, la cual se basa en la forma en cómo se coordinan los actores para resolver problemas o cumplir con una serie de tareas para alcanzar los objetivos organizacionales. Exactamente es en este punto donde las Redes de Comunicación Organizacionales juegan un papel importante, pues es en ellas donde se determina la cadena de mando, así como los medios a partir de los cuales se toman decisiones y se transmite la información. Precisamente, Mark Warren las menciona como aquellas vinculaciones capaces de *“[...] proporcionar seguridad, información o relaciones [...]”*<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> FINCH Stones, James Arthur, *Administración*, México, Pearson Educación, 1996, p. 9.

<sup>61</sup> PUGA, Cristina; Luna, Matilde, *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2008, p. 27.

A continuación, se retomarán los elementos considerados relevantes sobre el tema de Desempeño Organizacional por Cristina Puga y Matilde Luna, —ellas los analizan con base en las organizaciones asociativas, aunque también son aplicables a cualquier tipo de empresa— estos son: eficacia, eficiencia, legitimidad y pertinencia.

“ [...] capacidad de las asociaciones para: a) llevar a cabo sus propósitos, expresos o latentes —**eficacia**—, b) aprovechar de la mejor manera los recursos humanos, materiales y culturales de que dispone —**eficiencia**—, c) conservar la confianza de los agremiados y el respeto de la sociedad —**legitimidad**—, y d) atender necesidades sociales importantes, lograr acciones significativas en colaboración con otros actores u organizaciones, generar redes de colaboración o influir en la formulación de políticas públicas —**pertinencia**—.”<sup>62</sup>



Elaboración propia a partir del texto *Acción colectiva y organización* de Cristina Puga y Matilde Luna (noviembre 2011).

### 3.3 El mensaje: como elemento indispensable para el Desempeño Organizacional.

En el área de Comunicación Interna se generan múltiples mensajes, los cuales se dan de manera verbal y no verbal dentro del marco de la organización. Por lo tanto, la empresa, la comunicación y los mensajes están íntimamente relacionados.

<sup>62</sup> PUGA, Cristina; Luna, Matilde, *Acción colectiva y organización, Estudios sobre desempeño asociativo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2008, pp. 27-28.

Precisamente, dichos mensajes son capaces de influir en el comportamiento o acciones de sus colaboradores. De acuerdo a autores como Eilon, Melcher y Beller,<sup>63</sup> los mensajes pueden clasificarse en:

- Formal e informal. Por parte de la alta dirección o colaboradores.
- Trabajo y no trabajo. Estos mensajes sirven para realizar las tareas o simplemente para interactuar.
- Propuesta, intención y función del mensaje.
- El medio. Referente al transporte físico del mensaje.
- Inicial y feedback. Referente a la retroalimentación.
- Original o editado. Si un mensaje se transforma o no.
- Rutina e innovación. Un mensaje premeditado o de nueva información.

Igualmente, los mensajes realizan tres tareas fundamentalmente:

- De trabajo. Justifica la existencia de la empresa.
- De mantenimiento. Basado en la supervivencia interna.
- De función humana. Crea las condiciones para el desarrollo de sus miembros.

El mensaje en el ámbito organizacional cumple varios roles, por un lado, sirve como una **función individual** para alcanzar una meta, por otro, como **función relacionar**, con el fin de establecer una coordinación entre los miembros, y finalmente, como una **función instrumental**, dirigida a la elaboración de tareas.

En el mensaje se encuentra la información, cuyo elemento es crucial para una organización, porque como se explicó en el *Capítulo II: Redes de Comunicación Organizacionales*, las personas interactúan e intercambian datos constantemente.

---

<sup>63</sup> CATALÁ Pérez, Manuela, *Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa*, [en línea] 12 pp., Universidad de Zaragoza, 2001. Dirección URL:[dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926), [consulta: 1 de septiembre de 2011].

Para el surgimiento de mensajes deben de existir Redes de Comunicación Organizacionales formales o informales, ya sean redes de árbol (centralizada: donde un miembro tiene el control), o una red toda integrada, donde todos se comunican con todos.

*“Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar a un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten, más comprometidos con él.”<sup>64</sup>*

Justamente, el objetivo del mensaje es el de brindar información, sobre las funciones desempeñadas por cada colaborador, así como decir cuál es su rol, datos referentes a la situación de la empresa, en fin, cualquier cosa capaz de impulsar el desarrollo y crecimiento de la organización. Dichos mensajes, además generan una actitud o comportamiento determinado.

Por ello, dotar a los colaboradores de información exacta acerca de la relevancia de su participación dentro del crecimiento de la organización, no solamente servirá para tener dichos datos y guardarlos en un cajón, por el contrario los utilizarán como un incentivo de su importancia como individuos dentro de la institución, esto podría generar un cambio en su comportamiento, precisamente a continuación se abordará este aspecto.

### **3.4 Teoría del Comportamiento Organizacional.**

A partir del libro *Comportamiento Organizacional* de Stephen Robbins, se podrán percatar de la relevancia de la comunicación y el mensaje, de cómo éstos necesitan de varios factores determinantes para lograr su objetivo, es decir, conseguir un cambio en el comportamiento de una persona, un grupo o una organización.

---

<sup>64</sup> VÉRTICE, Publicaciones, Óp. cit., p.7.

En dicho texto se recrea el accidente del vuelo 52 de Aviacsa, en el cual por no poseer el mismo referente respecto a las frases “bajos de combustible” y “emergencia de combustible”, se perdieron la vida de 73 personas, al no considerarse esta señal de alarma como grave. Por ello, es importante no solamente transferir información, sino lograr una misma cultura por parte de todos los miembros donde posean el significado preciso del mensaje.

### 3.4.1 La comunicación: relevancia en el comportamiento del ser humano.

Existen cuatro funciones dentro de la comunicación.<sup>65</sup> La primera es el **control**, referente al comportamiento de los miembros de una organización, a partir de las jerarquías con las cuales se cuentan.

Dentro de la organización, la comunicación fomenta la **motivación** de los empleados, para mejorar aspectos en los cuales estén fallando. También involucra la **expresión emocional**, porque se satisfacen necesidades sociales. Y por último, la función más importante es la de **informar**, ésta se ve reflejada en la toma de decisiones, considerado también un eje del Desempeño Organizacional.

Siempre se debe contemplar a cada empleado como un ser diferente, quien debe tener un trato determinado, por tal motivo, en empresas donde se cuenta con la formación de grupos, los cuales están coordinados por un gerente es indispensable que él conozca a sus colaboradores, porque de ello dependerá la productividad de ellos, cómo trabajen, cómo se desarrollen y la asignación de tareas.

---

<sup>65</sup> Estas funciones de la comunicación están determinadas dentro de la concepción de la Teoría de Comportamiento Organizacional.

No es necesario la modificación de la conducta del individuo por parte del gerente, porque es muy difícil lograrlo, casi imposible, pero sí podría adaptarlo, de acuerdo a su personalidad, al departamento donde mejor se adecúe.

Un ejemplo de ello es cuando los reclutadores seleccionan personal calificado para un área específica, sin embargo, quien tiene la última palabra es la persona responsable de él o del área donde él se desenvolverá, porque conoce su clima de trabajo y decidirá si esa persona podría adaptarse a ese grupo.

El clima, las decisiones, y la cultura son muy importantes en la cuestión laboral, porque los individuos se desarrollan ahí. Precisamente, por eso un empleado, debe buscar un lugar donde todos estos elementos o la mayoría sean favorables y él pueda adaptarse, porque de suceder lo contrario, afectará su trabajo y por ende a la organización.

Asimismo, el entorno y sus intereses pueden llegar a influir en su trabajo, la organización al estar conformada por seres humanos debe tomar en cuenta todas esas variables tanto externas como internas, pues afectan a sus trabajadores y deberá contar con las mejores estrategias para sacar provecho de la situación.

Las Redes de Comunicación Organizacionales, entran aquí, pues es en ellas donde se van a realizar todas las funciones de comunicación, donde gracias a su adecuado uso podrán hacer una organización más pertinente a las metas a alcanzar, con su uso favorecerán el clima de trabajo, el cual deberá ser más armonioso, pues la organización no dejará huecos en su transmisión de mensajes, porque todo estará formalizado.

### 3.4.2 Actores de la organización: habilidades, estereotipos, valores.

Los actores de la organización como ya vimos son los altos mandos, mandos medios y colaboradores, ellos cuentan con habilidades, es decir, “[...] *calidades innatas o adquiridas, que permite a la persona, hacer algo personal o físico [...]*,”<sup>66</sup> por eso, cuando contratan a alguien le hacen exámenes para darse cuenta si puede funcionar en un área.

Actualmente, las diferencias entre hombres y mujeres, no han sido superadas del todo, lo cual algunas veces dificulta las relaciones en la empresa, cuando se habla de una red de árbol, es muy probable la existencia de problemas si alguien del sexo femenino le da tareas a un hombre, ya sea por cuestiones de género o por ser más joven.

Cuando se tienen estas situaciones lo mejor será cambiar a otro tipo de red, como la totalmente integrada,<sup>67</sup> para no afectar las Redes de Comunicación Organizacionales de la empresa en general y con ello el Desempeño Organizacional.

Por otro lado, la tolerancia entre las personas debe de estar presente en las organizaciones, sin embargo, muchas veces los problemas se dan cuando los jefes, consideran tener la razón por encima de sus empleados.

El no saber reconocer errores y los problemas, llegan a causar estos enfrentamientos, los cuales provocan un debilitamiento de la organización, mostrando su falta de comunicación, afectando el comportamiento hacia ellos y hacia la empresa misma.

---

<sup>66</sup> GIBSON, James. L., *Organizaciones. Comportamiento, estructura, proceso*, 10a edición, Mc Graw-Hill, México, 2006, p.106.

<sup>67</sup> En el Capítulo II: Redes de Comunicación Organizacionales (p.53) se mencionaron las características de esta red.

Los estereotipos, son otro concepto dentro de la Teoría del Comportamiento Organizacional, si bien pueden servir para definir las personalidades de los integrantes de la institución, también pueden llegar a afectar la comunicación entre los miembros, porque un empleado puede llegar a no presentarle a su jefe directo sus posibles iniciativas, por considerarlas poco valoradas por parte de su líder.

Esta situación, puede darse cuando una persona nueva entra a una organización, porque en una sociedad como la nuestra, se tienen bien definidos y establecidos los estereotipos, los cuales pueden llegar a ser diferentes a la realidad.

Los valores del individuo, es otro factor a tratar, pues ellos van a influir en el trabajo del empleado, si coinciden con su empresa, la eficiencia será mucho mejor, pues para contribuir a un buen Desempeño Organizacional, es necesario partir de la identidad conceptual, es en este punto donde tanto la eficiencia y la eficacia se unen para lograr una legitimidad, es decir, el tercer elemento principal del desempeño.

Respecto a la satisfacción laboral, depende de ambas partes porque si el trabajador y el jefe están satisfechos con el trabajo realizado será favorable para la empresa, como para el empleado. Por otro lado, la Teoría de la Motivación, permite al comunicador conocer cuáles son las formas de actuar de los trabajadores en una institución, para mejorar la eficiencia dentro de la misma.

Al ser un comunicador organizacional, se deben tomar en cuenta cómo se puede influir en las actitudes de los trabajadores para mejorar el rendimiento de la organización. Sin embargo, a un empleado no siempre se le va a otorgar todo lo que desee porque al hacerlo el trabajador se sentirá muy cómodo y no tendrá como un máximo para seguirse superando, por ello, se podrían crear necesidades, las cuales influyan en el trabajador.

### 3.4.3 La personalidad del empleado.

La personalidad del empleado influye en el Desempeño Organizacional, James Gibson,<sup>68</sup> menciona tres enfoques para estudiar a la personalidad:

- La Teoría de los Rasgos de la Personalidad, la cual habla de las predisposiciones de la conducta del individuo, un ejemplo es cuando a un empleado le cae mal su jefe y se predispone a nunca estar de acuerdo con su trabajo.
- La otra es la Teoría Psicodinámica, la cual está determinada por el inconsciente.
- La Teoría Humanista, la cual se enfoca más a esa parte del crecimiento de la persona, si hay un futuro dentro de la organización. Los gerentes, por ejemplo, se encargan de hacer los test de personalidad para reclutar gente apropiada para la organización, cada empresa ocupa sus propias herramientas, como ya se presento en el segundo capítulo.

### 3.5 Teoría de la Motivación Humana.

Las Redes de Comunicación Organizacional toman en cuenta a la Teoría Humanista, de acuerdo a James Gibson y a William Sexton, esta teoría parte de la pirámide de Motivación de Maslow.

Por ello, ahora se abordará la Teoría de la Motivación Humana, la cual parte de ciertas características como enfocarse al ser humano, tratar necesidades básicas como son las fisiológicas, además de ver cómo la cultura influye en las motivaciones.

---

<sup>68</sup> GIBSON, James. L., *Organizaciones. Comportamiento, estructura, proceso*, 10a edición, Mc Graw-Hill, México, 2006, 602 pp.

La Teoría de la Motivación<sup>69</sup> ha sido vista como una teoría dinámica-general: porque aborda tanto el funcionalismo, la psicología Gestalt y el dinamismo (Freud).

Para comenzar es necesario explicar en qué consiste la pirámide de Maslow. Esta pirámide está determinada por cinco tipos de necesidades, explicadas a continuación en orden ascendente.

❖ **NECESIDADES BÁSICAS.** Estas necesidades se refieren a las fisiológicas son tomadas como punto de partida en esta teoría, se mencionan dos aspectos principales, el primero es cómo los apetitos de los alimentos, podrían mostrar las necesidades reales del organismo, es cuando el cuerpo por sí mismo, se predispone a adoptar comportamientos inminentemente necesarios.

De acuerdo a estas necesidades, el comportamiento de una persona será uno si su salario cubre las necesidades de comida, si su horario cubre las necesidades de sueño, pero si un empleado es explotado estas necesidades quedan insatisfechas y no se desarrollará al máximo en la empresa.

❖ **NECESIDADES DE SEGURIDAD.** El organismo puede estar dominado por los deseos, cuando se tienen necesidades de seguridad, es porque trata de inhibir las amenazas o peligros, esto en algunos casos puede estar dado por la cultura; si los padres son muy aprensivos y no dejan salir solo a su hijo, cuando él crezca tendrá este tipo de necesidad, pues nunca ha salido solo, siendo el mundo desconocido para él.

Por lo cual, buscará protección en alguna otra persona, quien deberá brindarle y satisfacer dicha necesidad. *“A menudo, sus necesidades de seguridad encuentran expresión específica en la búsqueda de un protector o una persona más fuerte, de la que pueda depender, [...]”*<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> SEXTON, William, *Teorías de la organización*, México, Trillas, 2005, 494 pp.

<sup>70</sup> *Ibíd.*, p. 175.

En este caso, la organización, debe observar todo ese tipo de necesidades para adoptar una actitud diferente hacia su personal.

❖ **NECESIDADES DE AMOR.** Es una necesidad de afección, está muy relacionado con el sentido de pertenencia dentro de un grupo, el saberse aceptado, querido.

*“[...] tenemos trabajadores mucho más emocionales que encuentran motivaciones distintas, y al mismo tiempo, tenemos modelos como más conductistas, el americano se maneja distinto en el ámbito de trabajo.”<sup>71</sup>*

❖ **NECESIDADES DE ESTIMA.** Todas las personas tienen la necesidad de autoestimación o estimación hacia otros, esta estima puede llegar a crear una fortaleza o un modo de realización, así como tener una reputación hacia la percepción de los demás.

❖ **NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.** Esta necesidad se presenta cuando las personas logran ser quienes son o pueden basarse en quién quiero ser, por ejemplo, como un gerente, un empleado bien pagado, un asociado, es decir, una persona quien no se es, pero la meta es llegar a serlo. En este tipo de necesidades es importante tomar en cuenta la cultura, pues dependerá de la concepción del empleado por una vida ideal para poder alcanzarla.

*“[...] el mercado mexicano es como la confluencia de dos ríos, tenemos toda la influencia más americana, más de Estados Unidos, y afecta en la cultura, ustedes lo saben bien, en este sentido de ir caminando por la calle con un café Starbuds, hasta el tamaño de los carros, confluye una mirada que podríamos decir es más latina, somos latinos, los mexicanos también, entonces yo creo que esto genera una mezcla interesante que también implica muchos desafíos para los comunicadores, porque muchas veces hay que gestionar la comunicación con un modelo*

---

<sup>71</sup> Roberto Casanovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

*americano, pero con una cultura latina, donde la manera en cómo nos comunicamos los latinos, la manera en la que desarrollamos nuestro trabajo, la manera en la que construimos nuestros vínculos dentro de las organizaciones, es diferente de un norteamericano [...]*<sup>72</sup>

### **3.5.1 Satisfacción: sus consecuencias.**

El desempeño no sólo se encuentra determinado por las recompensas, las cuales interfieren en las necesidades de autorrealización, sino por las habilidades, el esfuerzo y la experiencia del individuo. Asimismo, la satisfacción tiene consecuencias para el cumplimiento de las tareas, esto es mencionado por Edward Lawler.<sup>73</sup>

La primera, se refiere a la satisfacción generada a partir de la recompensa recibida en comparación con lo que él considera justo recibir, muchas veces esto suele ser problemático, porque la mayoría de los empleados siempre consideran merecer algo más.

La segunda, se refiere a la satisfacción de los trabajadores, pero basada en comparación con los demás, esta situación puede ocasionar consecuencias negativas hacia la organización, si un trabajador siente que una persona está recibiendo más y no lo merece. Por tal motivo, los gerentes siempre deben de tomar en cuenta la equidad.

La tercera, se trata la satisfacción otorgada por la influencia de las recompensas intrínsecas (relación con el trabajo) y las extrínsecas (salario, ascenso).

---

<sup>72</sup> Roberto Casanovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.

<sup>73</sup> James. L. Gibson, "Recompensas de la Conducta Organizacional" en *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, proceso*, 10a edición, Mc Graw-Hill, México.

La cuarta, se refiere al marco cultural del individuo, porque no todas las personas tienen la misma concepción de las recompensas, con base a su contexto y cultura.

La quinta, parte de la creación de más recompensas, a partir de las recompensas extrínsecas, como por ejemplo, cuando una empresa tiene cierto prestigio, genera más dinero.

Todas las recompensas aplicadas por los gerentes deben ser equitativas para no generar enfrentamientos entre los trabajadores, deben de cubrir sus necesidades básicas y deben estar determinadas para cada empleado, porque no todos responden de la misma manera.

Igualmente, una de las recompensas mayormente utilizadas son los beneficios complementarios, referentes al seguro médico, vacaciones, así como las pensiones. Las cuales, funcionan como una fuerza de mantenimiento hacia los empleados. Asimismo, hay otros reconocimientos en público, los cuales dan status a los colaboradores, como son los ascensos.

Existen ciertas condiciones para lograr las satisfacciones de las necesidades básicas:

**A) Grado de fijeza de la jerarquía de las necesidades básicas:** se refiere a la preponderancia otorgada a las cosas por parte de las personas, por ejemplo, yo puedo darle mayor importancia a cubrir mis necesidades de seguridad en lugar de a mis necesidades de amor, y otra persona puede pensar a la inversa.

**B) Grados de satisfacción relativa:** se refiere a cuando las personas se sienten satisfechas en algunas necesidades y en otras no, esto parte de la anterior porque si para mí una necesidad es más importante, es por tener un porcentaje menor de satisfacción.

**C) Carácter inconsciente de las necesidades:** muchas veces se desea algo como el amor, quizá porque se carece de él y cuando alguien pregunta sobre eso se niega por creerlo innecesario, cuando inconscientemente eso se busca.

Las tres anteriores, se encuentran íntimamente relacionadas con el criterio de eficiencia del Desempeño Organizacional, porque dichos grados de satisfacción afectarán para bien o para mal a la organización, el tenerlos en cuenta en la evaluación del análisis permitirá mejorar el capital humano, al conocer cómo podrían comportarse en determinada situación, además de utilizar las redes adecuadas para cumplir los objetivos establecidos.

**D) Generalidad y especificidad cultural de las necesidades:** este se dará cuando la necesidad dependan del contexto, un ejemplo, es en una colonia insegura, es muy probable la presencia de la necesidad de seguridad entre sus habitantes.

El criterio de pertinencia del desempeño se desarrolla en esta condición, como se mencionaba anteriormente, el entorno afecta al capital humano, trabajar en una empresa reconocida o posicionada favorece el crecimiento.

**E) La motivación y la Teoría de la Psicopatogénesis:** se refiere a cuando las personas no tienen sus satisfacciones cubiertas.

La legitimidad, tiene su intervención en este punto, porque si el individuo no tiene sus necesidades cubiertas, puede afectar a la organización al exigir algo incapaz de dársele, o dicha necesidad podría remplazarse con el sentido de pertenecer a una determinada empresa.

**F) El papel de las necesidades satisfechas:** cuando estas necesidades están satisfechas, el individuo puede llegar por decirlo así, a una plenitud, donde él tiene poder sobre sí mismo.

Esto podría ser utilizado para formar parte de un líder empresarial, quien a través de las Redes de Comunicación Organizacionales adecuadas, podría llegar a transmitirlo a sus compañeros de trabajo.

### **3.5.2 Elementos dentro de la Teoría de la Motivación (refuerzo, expectativas, fijación de objetivos).**

Siempre se debe priorizar el rol del líder o de la persona a cargo de un grupo laboral, como es el caso del gerente, pues ellos tienen la facultad de proporcionar un clima favorable para sus colaboradores, ellos parten de las recompensas surgidas a partir de la Teoría de la Motivación (refuerzo, expectativas, fijación de objetivos), la cual va de la mano del criterio de eficiencia, al referirse estrictamente al capital humano.

A partir del aprendizaje, las acciones pueden ser cambiadas de una forma duradera. Albert Bandura en el libro *Teoría del aprendizaje Social*, habla del aprendizaje a través de la imitación, esto se da muchas veces en las organizaciones, cuando un individuo debe adaptarse a los simbolismos y al lenguaje utilizado por los miembros de la empresa.

Dentro del aprendizaje social se deben de cumplir varios elementos como es la autoeficacia, es decir, cuando un individuo cree poder hacer un trabajo con calidad, para hacerlo se parte del grado de dificultad —si poseen fortalezas o debilidades —y el grado de la expectativa, de alguien hacia algún trabajo.

Muchas veces, este último grado está determinado por el sentido de las expectativas de la familia o incluso de los jefes hacia el individuo.

Los estudios de Skinner, en cuanto a la conducta operante, también son muy aplicables a las organizaciones, porque a partir de los reforzadores o los castigos se puede llegar a obtener el comportamiento deseado de los empleados.

El **refuerzo** positivo, puede llegar a servir para aumentar el Desempeño Organizacional, los jefes los dan mediante incentivos o elogios, aunque también hay refuerzos negativos, los cuales se dan a partir de una situación desagradable para el individuo.

Por su parte, los castigos son una forma diferente de intentar cambiar la conducta, pero no son duraderos; se puede ver reflejado con los castigos impuestos por los jefes cuando les descuentan por llegar tarde, sin embargo, el empleado tiende a recaer en la conducta, aunque la cambie temporalmente.

Por otro lado, intentar la extinción de la conducta, no siempre se logra, en algunas ocasiones, no seguir reiterando un refuerzo no asegura una actitud positiva por parte del individuo, es decir, darle penalizaciones constantemente por llegar tarde, no significa el surgimiento de un individuo extremadamente puntual. Por ello, se debe recurrir a saber, de acuerdo a la pirámide de Maslow, cuáles son las necesidades a cubrir por el colaborador.

La modificación conductual de las organizaciones, se da a partir del análisis ABC (antecedentes, conductas y consecuencias), el comunicador realizará estrategias, las cuales tendrán como fin buscar los resultados esperados por parte del trabajador. Asimismo, es importante tomar en cuenta el contexto social, en el cual se desarrolla la situación.

Por otro lado, el modelo de autorregulación propuesto por Frederick Kanfer, debería ser practicado por todos los empleados, porque al tomar en cuenta un automonitoreo, una autoevaluación y llevar a cabo un autoesfuerzo; podría crecer laboralmente porque no tendrían la necesidad de estarle recordando sus tareas, a la larga esto podría traerle beneficios.

La **Teoría de las expectativas**,<sup>74</sup> de Víctor Vroom, toma en cuenta los resultados del colaborador tanto los de primer nivel (calidad de su trabajo, movilidad), y los de segundo nivel (incremento salarial); además toma en cuenta cómo lo percibe el individuo, y la valoración de resultados, es decir, un trabajador va a preferir ser elogiado o un aumento de salario o un ascenso a sólo entregar un trabajo y no recibir retroalimentación, ni nada.

Las expectativas de la mayoría de las personas al entrar a un trabajo, se basan en hacer bien sus tareas para ser ascendidos rápidamente, aunque muchas veces las cosas suceden de manera diferente.

La importancia de los gerentes, es buscar cuáles son las expectativas de sus empleados, para poder influir en sus conductas por ese lado, al cumplirlas podrían tener una mayor efectividad en los refuerzos necesarios y adecuados.

Locke habla del **establecimiento de objetivos**, lo cual cómo ya se ha visto en una organización se necesitan miembros involucrados con los mismos objetivos, enfocados en cumplir tres cosas: la especificidad, la dificultad y la intensidad.

### 3.6 Recompensas.

Las recompensas como ya se mencionó pueden estar basadas en cuestión económica o con base a un reconocimiento, una felicitación o algún estímulo sin valor monetario.

Todos estos tienen un fin, el cual es mejorar el Desempeño Organizacional, a través de incentivar al capital humano (eficiencia), lograr un sentido de pertenencia (legitimidad) y lograr un reconocimiento empresarial (pertinencia).

---

<sup>74</sup> James. L. Gibson, "Motivación: teorías y aplicaciones sobre este proceso" en *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, proceso*, 10a edición, Mc Graw-Hill, México.

Sin embargo, como ya se ha visto, el principal problema de utilizarlos es que pueden ser vistos como una obligación por parte de los gerentes hacia sus subordinados.

Las recompensas podrían funcionar muy bien en determinadas empresas. El modelo de recompensas utilizado por los gerentes o líderes debe contar con tres factores principales: atraer a gente calificada, mantener el trabajo y motivar a los empleados para aumentar su rendimiento de trabajo.

Por estas razones, los líderes son los encargados de saber cuál recompensa utilizar sobre sus empleados para beneficiar a la organización, porque ellos deben de conocer las necesidades de sus subordinados y saber cuáles métodos funcionarían.

Precisamente, el papel de las Redes de Comunicación Organizacionales es importante pues es dentro de ellas donde se darán los mensajes necesarios para fijar y conceder ciertas recompensas, además de especificar por qué medio serán otorgadas o por qué no serán dadas.

## **Conclusiones.**

Todos los elementos de motivadores y recompensas forman parte de las recompensas extrínsecas, en cambio las intrínsecas se refieren al valor otorgado por el trabajador a un tarea, un logro y a su autonomía dentro de la empresa, así como a su desarrollo organizacional, es decir, si una empleado siente un crecimiento profesional dentro de la empresa le va desempeñar sus habilidades al máximo, esto favorecerá la productividad del empleado para con la organización.

Lo anterior como se observa, no solamente se encuentran íntimamente ligado a los criterios de Desempeño Organizacional (eficiencia, eficacia, pertinencia, legitimidad), también a la Teoría del Comportamiento, porque gracias a sus aportaciones se pueden conocer qué mensajes transmitir y cuál es la posible forma de actuar de un individuo de acuerdo a las necesidades expuestas por Maslow.

Es importante concluir cómo las recompensas y la satisfacción, contribuyen a generar un compromiso del empleado hacia la organización, ayudando a disminuir el ausentismo, aumentando la eficacia del trabajo.

A lo largo de este capítulo, se abordó un tema no solamente importante para la organización en general, también para las Redes de Comunicación Organizacionales, todos los elementos presentados aquí, son transmitidos a través de ellas, sin su formalización, sin el conocimiento de su relevancia en la empresa, no podrá existir una mejora en el Desempeño Organizacional.

Si no se conoce por qué medios viaja la información, qué tipo de redes se encuentran en los grupos de trabajo y en toda la organización, o cuáles actores la integran, no se podrán realizar estrategias efectivas capaces de abarcar las necesidades de cualquier institución.

Las Redes de Comunicación Organizacionales son capaces de fortalecer a la empresa, a través de un entramado en el cual se encuentran, información, roles, motivadores, recompensas, en fin cualquier clase de factor capaz de conseguir una satisfacción laboral en toda la extensión de la palabra, lo cual conlleva: eficiencia, eficacia, pertinencia y legitimidad.

En el siguiente capítulo, se realizarán propuestas para cada uno de los elementos hasta ahora expuestos para la Revista #En10minutos, con el fin de poder tener una noción más clara de cómo se integran los conceptos en un todo.

# **CAPÍTULO IV:**

## **PROPUESTA PARA LA REVISTA #En10minutos, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE REDES DE COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

### **Introducción.**

En el presente capítulo, se analizará y seleccionará cada uno de los elementos expuestos hasta el momento en materia de Redes de Comunicación Organizacionales y Desempeño Organizacional, aplicables a la conformación y buen funcionamiento de la revista #En10minutos, igualmente, se retomará algunas aportaciones mencionadas en el capítulo de Comunicación Interna, por considerarlos importantes para los objetivos del presente trabajo.

Primeramente, se elaboró un acercamiento a la organización. El por qué de elegir la revista #En10minutos, fue porque es una organización 2.0,<sup>75</sup> sin embargo, los integrantes se conocen, interactúan y proponen. Es importante destacar cómo las Redes de Comunicación Organizacionales, no solamente se encuentran en empresas con instalaciones físicas; ellas tienen cabida en cualquier empresa capaz de trabajar por un objetivo en común, el único requisito es contar con varios empleados.

---

<sup>75</sup> Organización 2.0, será entendida como aquella empresa donde sus empleados se comunican y realizan sus tareas a través de herramientas que brinda la web, no contando con instalaciones físicas.

Escoger este tipo de institución, permite tener una visión más clara del funcionamiento de las redes en una pequeña empresa, finalmente dicho texto es con el fin de poder ayudar a las PyME's como lo es esta revista, es decir, organizaciones donde no se tiene una cultura tan marcada de la relevancia de contar con un área de comunicación organizacional y menos de los temas explicados aquí.

Cada uno de los tópicos y elementos explicados en cada uno de los capítulos anteriores contará con una pequeña propuesta para la revista, la cual actualmente, ya tiene un sitio propio en internet ([www.en10minutos.com.mx](http://www.en10minutos.com.mx)), sin tener una descripción general de la empresa, ni de quien la conforma. Para iniciar con las propuestas, primero se mencionará cómo y por qué surge.

#### **4.1 Antecedentes de la revista #En10minutos.**

La idea de crear una revista surge a partir de la asistencia de su creadora Sonia González al Taller de Periodismo Ciudadano, realizado como parte del Tianguis de Libros de la Brigada Cultural para Leer en Libertad, el cual estuvo dirigido por Paco Ignacio Taibo II, en octubre de 2010.

Durante el taller, tuvo la oportunidad de aprender a usar las herramientas básicas de Internet para crear un sitio, compartirlo y difundirlo a través de redes sociales como facebook y twitter.

*“A partir de allí surge la idea de crear un espacio en Internet. Al principio no sabíamos exactamente qué es lo que queríamos, intentamos crear un blog, hicimos un sitio en la plataforma Wordpress que se llamaba “opinarlo”, donde la idea principal era ser una especie de blog colectivo, donde quien quisiera, pudiera escribir una opinión sobre algún tema, principalmente político, social, cultural y que pudiera hacerlo libremente, sin una línea.”<sup>76</sup>*

---

<sup>76</sup> Sonia González, octubre 2011, Revista #En10minutos, Coyoacán, entrevista de la autora.

Después el proyecto se termina y nace un proyecto cultural, el cual tenía como objetivo presentar diferentes expresiones artísticas en un foro al sur de la Ciudad de México.

*“Fue en este momento, cuando surgió la idea de crear un órgano de difusión, el cuál sería en formato de revista y que además de hablar sobre los conciertos u obras de teatro que se presentaran en el foro, la invitación estaría abierta para quienes quisieran participar escribiendo.”<sup>77</sup>*

La revista se crea a partir de compartir con los demás una parte distinta de la percepción del mundo, la cual tiene como fin ayudar a convertirnos en una mejor sociedad, donde se intercambien puntos de vista, donde se permita mirar aquéllas cosas no contempladas desde el principio.

Finalmente, el 25 de mayo sale la primera publicación, este número incluía los textos: “Marihuana: historia de la prohibición” y “De entre esas calles sucias”, además de fotografías y la publicidad para un concierto en el foro. Sin embargo, el proyecto cultural concluye, pero la revista se redefine y continúa hasta ahora.

#En10minutos se adapta al entorno actual, pues deciden establecer un espacio para la libre expresión, en el cual quien quisiera opinar sobre un tema latente en el país lo podía hacer, sobre qué les pareció alguna medida del gobierno, cualquier queja, propuesta o comentario de cualquier tópico.

*“Queríamos que la revista fuera un desahogo, un canal, una catarsis, para quienes tienen el gusto por escribir, porque además es terapéutico, sacar todas las ideas, opiniones, críticas y es siempre mejor cuando se ejerce esta libertad de expresión y se puede decir lo que se piensa realmente sobre un tema, sin censura.”<sup>78</sup>*

---

<sup>77</sup> Sonia González, octubre 2011, Revista #En10minutos, Coyoacán, entrevista de la autora.

<sup>78</sup> Sonia González, octubre 2011, Revista #En10minutos, Coyoacán, entrevista de la autora.

El espacio se abre, pero el problema en México es la falta de lectura, por ello, el único requisito es hacer textos con una extensión corta, con el fin de permitir a otros leer la revista en un periodo de tiempo de 10 a 15 minutos.

*“Nos preguntamos ¿Qué se puede hacer en 10 minutos? Por qué no darnos un tiempo corto para aprovecharlo en una lectura, y además en el mismo lugar ver fotografías, poder reírnos con el cartón “El Creador”, reflexionar, divertirse, disfrutar ese rato, en el cual se abordan temas actuales, con una corta temporalidad o que fueron trascendentes.”<sup>79</sup>*

Además, se les ofrece a los lectores otra propuesta de revista en internet, donde uno de los objetivos es acercar a los jóvenes a interesarse por su comunidad, por aquellos acontecimientos presentes en la vida de los otros, por los temas políticos, sociales y culturales del país. Se habla de una revista dirigida a un target de entre 18 y 36 años.

*“Actualmente existen revistas que hablan de política exclusivamente, pero no tratan otros temas o lo hacen parecer ‘aburrido’ o con alguna inclinación muy marcada, nosotros queremos que la política sea lo principal, pero logrando que el lector sin darse cuenta se acerque a ella, con un lenguaje más coloquial, claro y directo.”<sup>80</sup>*

La revista combina distintos géneros periodísticos, como son: la columna, el artículo, la entrevista y la crónica, además de ensayos fotográficos. Al principio no se contaba con un orden determinado, pero conforme fue evolucionado se logró tener una estructura, la cual actualmente se compone por:

Una columna, titulada “Homogénico”, donde se abordan temas políticos, es escrita por Ángel Conto, quien es locutor junto con Gabriela Warkentin en el programa de radio “La Enredadera”, transmitido los lunes a las 11:00 horas por Reactor 105.7.

---

<sup>79</sup> Sonia González, octubre 2011, Revista #En10minutos, Coyoacán, entrevista de la autora.

<sup>80</sup> Sonia González, octubre 2011, Revista #En10minutos, Coyoacán, entrevista de la autora.

Posteriormente, se encuentra el cartón “El Creador” elaborado por Eduardo Rocha, quien es un dibujante, monero e ilustrador, quien ha participado en periódicos: La Jornada, El Excélsior, Uno más uno, El Universal, El financiero y La Crónica.

Luego viene un reportaje escrito por Sony Etnab, reportera en la Delegación Coyoacán, quien escribe sobre algún evento: exposiciones, funciones de cine, obras de teatro y conferencias.

Después sigue el turno al “Diario de Dulce Dianita”, escrito por Diana Gutagui, quien es productora de varios programas en Reactor 105.7, en sus textos escribe sobre sus experiencias cotidianas de la vida.

#### **4.2 Propuesta de los elementos de la Comunicación Interna.**

Sería muy sencillo comenzar a analizar todos los elementos inmersos al interior de la organización, pero el problema como se observó en el *Capítulo I: Comunicación Interna*, las PyME's no tienen la cultura de contratar a un comunicador organizacional al iniciar su empresa.

Lo mismo ocurre con la revista #En10minutos, tienen todos los factores, sin embargo, no los tienen formalizados, por ello, es innecesario mostrar el diagnóstico previo y solamente se presentará una serie de propuestas, las cuales contribuyen a los fines del trabajo.

Para iniciar, se partirá de la conformación de los elementos de la Comunicación Interna, es decir, identidad corporativa, cultura organizacional e imagen corporativa, es importante tenerlos formalizados para poder llegar a construir los elementos posteriores.

<b>Identidad Corporativa</b>	
<b>Misión</b>	Contribuir a fortalecer la lectura en México, brindando un espacio libre de difusión sobre temas actuales abordados desde diferentes actores sociales con un enfoque más ameno y rápido.
<b>Visión</b>	Ser una revista con un impacto nacional, cambiando la percepción de credibilidad de los medios de comunicación.
<b>Valores</b>	Libertad de expresión, respeto, veracidad, confiabilidad, responsabilidad social.
<b>Filosofía Organizacional</b>	“Contar la verdad, desde tú punto de vista, sin ninguna atadura.”

<b>Cultura Organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El principal factor cultural es conocer sobre los temas de actualidad en México: sociales, culturales y políticos.</li> <li>- El lenguaje siempre será coloquial, sin redundancia, claro, sencillo y preciso, todos los textos estarán regidos por estos principios.</li> <li>- El principal valor por el cual se redactan los textos expuestos en la revista, es la libertad de expresar sus opiniones e ideas, siempre argumentadas con hechos.</li> <li>- Es indispensable contar con una red social, de ser posible facebook, twitter o ambas, porque serán los medios, por los cuales se intercambiará información, asimismo es por donde la revista se difunde.</li> </ul>

<b>Imagen Corporativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización apenas se encuentra en la etapa de posicionamiento, desde la primera publicación a la fecha se han sumado significativamente el número de lectores y colaboradores.</li> <li>- Es considerada como una revista corta, solamente es de 20 páginas como máximo, además de abordar temas no sólo de actualidad, sino con un enfoque diferente al cotidiano.</li> </ul>

#### 4.2.1 Propuesta de los objetivos de Comunicación Interna.

Como se explico en el *Capítulo II: Redes de Comunicación Organizacionales* para poder estudiarlas o desarrollarlas en su caso, como aquí se mostrará, es indispensable contar con los siguientes objetivos de la Comunicación Interna, pues determinarán los tipos de mensajes, las redes, los flujos, etcétera.

Todos estos elementos han sido retomados de la entrevista con la integrante de la revista Sonia González, quien permitió la posibilidad de aterrizar sus ideas en aspectos específicos.

<b>Objetivos de identidad corporativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar a conocer siempre los valores y temas de los cuales es pertinente tratar en los artículos.</li><li>- Anteponer siempre los elementos de la identidad corporativa (corazón ideológico).</li><li>- Escribir textos de actualidad con una extensión breve.</li></ul>
<b>Objetivos organizacionales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Brindar información personalizada acerca de los textos a publicar.</li><li>- Dar una respuesta inmediata a los colaboradores acerca de cualquier duda.</li><li>- Ser flexible en la recepción de propuestas por parte de los colaboradores y de ser viables, llevarlas a cabo.</li></ul>
<b>Objetivos funcionales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Informar oportunamente a los colaboradores de la publicación de sus textos.</li><li>- Contribuir a la conformación de textos atractivos para los lectores.</li><li>- Impulsar a los colaboradores para favorecer el crecimiento de la revista.</li><li>- Informar sobre la situación actual de #En10minutos.</li></ul>
<b>Objetivos estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluar constantemente la posibilidad de participar en concursos, para obtener una mayor difusión o recaudación de fondos.</li><li>- Motivar a los colaboradores ocasionales a participar más activamente en la revista.</li></ul>
<b>Objetivos comportamentales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reforzar los valores y la visión corporativa para conseguir un sentido más arraigado de pertenencia hacia la revista.</li></ul>

En el cuadro anterior, se puede observar un primer acercamiento de las Redes de Comunicación Organizacionales, las cuales servirán para cumplir estos objetivos por ello es indispensable contar con ellas, porque difunden todo tipo de propósitos concernientes a la empresa.

Por ejemplo, para poder mejorar los objetivos funcionales se deben perfeccionar y eficientar las redes, donde exista una mayor comunicación con todos o se establezca un control de cuáles temas se tratarán en el siguiente número, con el fin de permitir a los colaboradores participar activamente.

Con el establecimiento de estos objetivos, será posible llevar a cabo las funciones de la Comunicación Interna, es decir, conseguir tener una revista con mejores relaciones hacia sus colaboradores, donde la información sea más pertinente, todo siempre con el fin de hacer crecer a la organización.

Sería conveniente realizar periódicamente un análisis de auditoría interna,<sup>81</sup> donde se demuestre si los mensajes están cumpliendo su función, si los medios son los adecuados, todo esto llevado a cabo a través del establecimiento de indicadores, pues la falta constante del monitoreo de las redes puede llevar a una empresa a algunos problemas.

#### **4.3 Propuesta de los elementos de las Redes de Comunicación Organizacionales.**

El modelo presentado por la empresa INSIDE es perfectamente aplicable en la revista #En10minutos, existe un líder (posteriormente se explicará su rol), existen grupos, los cuales se conforman para sacar la nota y tomar fotografías, así como, toda la organización, integrada por todos los miembros o colaboradores.

---

<sup>81</sup> En el *Capítulo I: Comunicación Interna* (p. 31) se mencionó esta área de diagnóstico.

Enseguida se presentarán cuales podrían ser los puntos a tratar por la revista para cumplir los objetivos de las Redes de Comunicación Organizacionales.

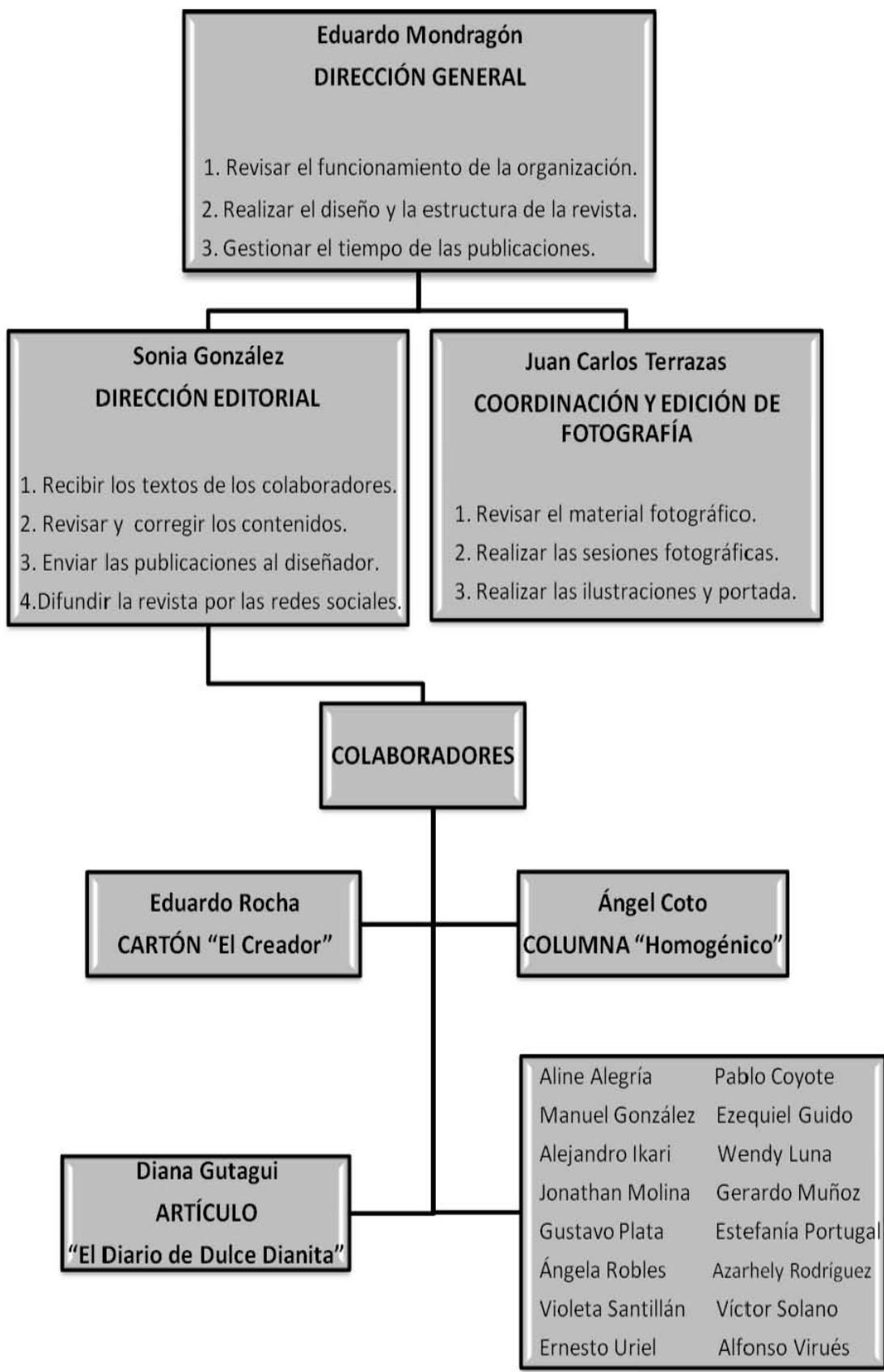
<b>Generar la implicación del personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informando de manera precisa y oportuna sobre la situación de la revista (cambios, concursos, proyectos), los colaboradores podrán conocer la importancia de su rol dentro de la organización.</li> <li>- Motivar a los colaboradores a continuar escribiendo y difundiendo la revista, asumiendo como suya la identidad corporativa.</li> </ul>
<b>Armonizar las acciones de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer a los colaboradores la relevancia de enviar sus textos con una anticipación de 3 días como mínimo.</li> <li>- Comunicar a todos, la función de los altos mandos, con el fin de valorar más su rol.</li> </ul>
<b>Mejorar la productividad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teniendo la participación de todos los colaboradores se podrían generar días de publicación, es decir, administrar quienes escribirán para la publicación de cada 15 días, con el fin de obtener la aportación de cada uno de manera recurrente.</li> </ul> <p>Con ello, se obtendría no sólo el sentido de pertenencia, generado a partir del uso de las redes, sino el crecimiento de la revista, donde cada uno se comprometería más.</p>

#### 4.3.1 Propuesta de organigrama, flujo de comunicación y direccionalidad.

El organigrama propuesto para esta organización es una combinación de tres tipos, los cuales son necesarios para un mejor conocimiento de la organización por parte de todos los colaboradores.

El primero de ellos es general, porque de esta manera será posible observar quienes integran la empresa en su conjunto. El segundo, es funcional, el organigrama no será totalmente de este tipo porque al no haber un eje específico de los temas abordados por cada colaborador sería muy difícil e innecesario, por ello solamente la parte de los altos mandos estará de esta manera. Igualmente, se eligió el de tipo vertical, por ser más fácil de visualizar y cumple mejor con las necesidades de los otros dos.

## ORGANIGRAMA PARA LA REVISTA #En10minutos



El **flujo de comunicación** presente en esta organización es **informal**, porque si bien se establecen líneas de trabajo no son tan rígidas y se hacen de manera coloquial, no obstante, se debería trabajar con una agenda determinada en la cual cada colaborador siguiera tareas acordadas, siempre con la libertad de abordar temas de su preferencia pero con un compromiso mayor al actual. Sin embargo, el flujo directo en esta empresa no funcionaría de la misma manera, por el tipo de organización no permite jerarquías tan marcadas.

El tipo de **direccionalidad** de comunicación, pertenece a los dos tipos, porque tanto la **descendente** es utilizada para la difusión e invitación a eventos donde se informa sobre cambios en la revista, como la **ascendente** es usada para escuchar propuestas e iniciativas por parte de los colaboradores, por ello se habla de una organización sumamente flexible.

Es importante la continuidad de estos tipos de direccionalidad porque al ser una PyME, es necesaria la presencia de retroalimentación y aceptación a cambios los cuales contribuyen al mejoramiento de la organización.

#### 4.3.2 Propuesta de red de comunicación

La red pertinente para el desarrollo de la comunicación en la organización #En10minutos es la **red de estrella**<sup>82</sup> porque como se puede apreciar en el organigrama propuesto, quien difunde la información hacia los otros miembros de la institución es la Directora Editorial, Sonia González, ella es quien se comunicará con todos los colaboradores para posteriormente pasar dicha información a los otros mandos.

---

<sup>82</sup> Esta red fue explicada en el *Capítulo II: Redes de Comunicación Organizacionales* (p.52).

Elegir este tipo de red, tiene un objetivo muy específico, al ser una empresa pequeña se podría entender que sería más conveniente una red integrada, donde todos se comuniquen con todos, sin embargo, las funciones del Director General pueden verse afectadas si esto ocurre así.

Por ejemplo, si el director fuera quien recibiera las notas, no pasarían por el filtro de la Directora Editorial, existirían dos selecciones y con ello, una revista más extensa, lo cual rompería con uno de los objetivos de la revista.

Igualmente, el director al tener otras funciones, no puede estar recibiendo las propuestas o aportaciones de cada uno de los colaboradores, por esta razón la Directora Editorial se encarga de esta parte, es un filtro y un medio.

#### 4.3.3 Propuesta de MOC's y dimensiones de contenido.

Seleccionar los medios adecuados por donde se transmitirá la información es un poco limitado, pues es una organización 2.0, por ello las propuestas estarán encaminadas en este sentido.

Los MOC's adecuados para comunicarse de forma más eficiente, eficaz y con ello lograr una pertenencia más fuerte hacia la empresa son:

Los **boletines**, éstos podrían hacerse el mismo día de la publicación de la revista, donde se diga a grandes rasgos los temas a tratar en el nuevo número, no más de dos renglones por tópico.

Asimismo, podrían ser difundidos a través de las redes sociales, etiquetando a los colaboradores por grupos de tres o cinco personas, con el fin de divulgar la revista por medio del boletín, donde los amigos de los colaboradores se interesen por algún tema y lo chequen.

Un **manual de procedimientos** pequeño podría ser pertinente, donde se aborden todos los puntos tratados en este capítulo, con el fin de hacerlo del conocimiento de todos y c cada uno de los colaboradores, con el fin de darles a conocer el funcionamiento y las metas de la empresa, igualmente serviría para difundir esto a nuevos miembros.

La **página de internet** además de funcionar como el medio principal de difusión de la revista, podría funcionar como un mural de anuncios, donde no solamente se publiquen los eventos culturales, sino también hechos relevantes de la empresa, sobre nuevos colaboradores, fechas de cumpleaños de estos, así como temas sumamente interesantes contenidos en algún número anterior.

Respecto a los elementos de las dimensiones de contenido, se puede hablar de un lenguaje coloquial, el **código** es muy sencillo, se trata de un bagaje cultural moderado, sin sofisticación, claro y preciso.

La información deberá manejarse de forma incluyente, en la cual todos los colaboradores sepan los cambios o nuevas adaptaciones de la revista, será de carácter **formal**, por los medios donde se difunde los datos importantes de #En10minutos.

Además, todo el contenido se dará de manera **generalizada**, a través de la revista, es decir, un excelente texto, una felicitación de cumpleaños, un triunfo para la revista, etc. Igualmente estará enfocada en una dimensión **subordinado**, en la cual el líder difundirá las decisiones importantes a los colaboradores.

Asimismo, se manejará un líder mixto, pues por decisión de los altos mandos la Directora Editorial es quien tiene mayor contacto con los colaboradores y estos a su vez saben a quién recurrir para dar sus iniciativas y aportaciones.

#### 4.4 Propuesta para mejorar el Desempeño Organizacional por medio del uso de las Redes de Comunicación Organizacionales.

De acuerdo a las propuestas realizadas anteriormente sobre dotar a los empleados de información más oportuna acerca de la evolución de la empresa, se podría mejorar la **cohesión social** por parte de los colaboradores hacia la organización, donde se sientan más comprometidos y apegados a continuar laborando en ella.

La **toma de decisiones** hasta el momento ha sido la adecuada, porque a pesar de ser realizada por los altos y mandos medios, se les hace partícipe a todos por igual.

Ahora se retomaran los cuatro elementos expuestos por Cristina Puga y Matilde Luna, en cuanto a la **eficacia**, esta se podrá mejorar a través de la función del líder, es decir como ya vimos la red más pertinente para la organización es la de estrella, pues es el líder quien difunde la nueva información y será ella quien deberá transmitir estas propuestas para lograr alcanzar las nuevas metas, siguiendo la identidad corporativa propuesta.

La **eficiencia**, podrá mejorarse si el líder exige más participación constante por parte de los colaboradores, no se castigará a nadie por no escribir un texto, pero si se pueden adoptar medidas para conseguir una participación constante.

Será necesario establecer una agenda de publicaciones, en donde a cada colaborador se le pida escribir un texto cada tres o dos semanas, con el fin de hacer una participación más activa, siempre será posible intercambiar el día con otro colaborador, con el fin de no obligar a nadie, pero no hacer una empresa excesivamente flexible.

La **legitimidad** se mejorará al hacer un buen uso de las redes y los flujos de comunicación, esto se podrá hacer publicando el organigrama en la página institucional, si bien al leer los números sabes quién los escribe, no se conocen a todos los colaboradores, esto se hará con el fin de crear cierto prestigio para ellos, además de fortalecer el sentido de pertenencia.

En cuanto a la **pertinencia**, será formalizada al colocar la identidad corporativa, en la cual se dará a conocer por qué existe la revista, así como sus metas y los valores por los cuales se rigen.

Precisamente, las Redes de Comunicación Organizacionales posibilitan aumentar el sentido de pertenecer a #En10minutos, a mejorar sus escritos, a comprometerse y a participar más activamente, esto se logrará a través del uso de mensajes como motivadores.

En este sentido, ahora se parte de las necesidades de autorrealización expuestas por Maslow, pues es en ellas donde esta organización tiene cabida, porque el principal objetivo de los colaboradores es buscar el reconocimiento social.

La satisfacción laboral, podrá determinarse a través de cómo el individuo se esté desempeñando, es decir, si sus artículos han mejorado en calidad y contenido, si los hace de manera más constante, si está intentando innovar.

En este sentido se habla de la cuarta categoría mencionada por Edward Lawler,<sup>83</sup> donde las recompensas intrínsecas y extrínsecas deberán considerarse para mejorar la eficiencia organizacional.

---

<sup>83</sup> Se explica en el Capítulo III: Desempeño Organizacional (p. 75)

Los refuerzos se pueden establecer como los elogios, la publicación de menciones dentro de la página institucional, donde se manifieste un agradecimiento por un excelente artículo de algún colaborador, así como la retroalimentación, donde se le agradezca a cada uno su participación y se les diga en qué pueden mejorar.

Otra forma de obtener una mayor satisfacción laboral es permitir crear expectativas, donde el principal objetivo sea poder tener una columna o una sección propia dentro de la revista, es decir, motivar a los empleados a fijarse metas.

### **Conclusiones.**

Como se observan las propuestas presentadas aquí, tienen como fin último poder ser aplicadas y gestionadas en algún momento cercano, no con el objetivo de reestructurar o cambiar completamente la revista, sino de ser simplemente una forma diferente, más estructurada, más formalizada y más sólida.

El objetivo del comunicador organizacional es ser ese vínculo entre una organización y el buen uso de la comunicación, ver qué redes son mejores y por qué, es permitir dotar a la empresa de un conocimiento desconocido para ellas, de ver cómo a través de elementos como la satisfacción y eficiencia, se podrían crear nuevas maneras de ejercer un mejor desempeño, donde no sólo se escriba por escribir, al contrario escribir con ciertos lineamientos siempre con el eje de la libre expresión.

# RECOMENDACIONES

A lo largo de este trabajo se expusieron diversos elementos de la Comunicación Interna, Redes de Comunicación Organizacionales y Desempeño Organizacional, como se ha podido observar en el cuarto capítulo estos elementos convergen para poder hacer un todo, con el fin último de mejorar una organización.

A partir del último capítulo, se puede hacer la comprobación de la hipótesis planteada al inicio de este trabajo, donde efectivamente al hacer uso de las Redes de Comunicación Organizacionales se puede mejorar el Desempeño Organizacional, aumentando el sentido de pertenencia, hasta el momento las propuestas hechas aquí han funcionado adecuadamente, actualmente se cuenta con colaboradores más comprometidos y mensajes más pertinentes.

Sin embargo, es importante señalar como cada uno de los factores de cada capítulo pueden ser perfectamente aplicables a distintas organizaciones, sean pequeñas, medianas o grandes; como se planteó desde un inicio uno de los objetivos es poder lograr la utilización de estas herramientas de la comunicación por parte de las PyME's para poder profesionalizarse mejor como empresa.

La comunicación es indispensable en una organización, pues con ella se puede influir en las actitudes de los empleados, a través de los mensajes, las recompensas, los refuerzos, las expectativas, es decir, todo esto parte del uso de información precisa, de conocer cuáles son las necesidades de los colaboradores y cómo la empresa podría lograr alcanzar su visión con su capital humano, tal cual se explicó en el capítulo II, donde no solamente es importante contar con un organigrama o una red específica, sino utilizarla.

Si bien en este escrito se habló de una organización 2.0, las redes son perfectamente aplicables, los flujos de comunicación, los MOC's, todo, porque aunque de una manera distinta, la comunicación sigue cumpliendo su papel como gestora del reforzamiento del sentido de pertenencia.

Precisamente, el crear primero los conceptos de identidad y cultura, es porque como se explico a lo largo de los capítulos, todo debe de estar alineado con estos elementos, es decir, no se pueden crear expectativas, si no se sabe cuál es la visión de la empresa, no se puede exigir a un colaborador trabajar de una manera, si no conoce los valores por los cuales se rige la institución, por ello, en el primer capítulo se habló ampliamente al respecto de este tópico.

Igualmente, no se puede elegir un tipo de red, sin existir o basarse en un organigrama, donde se identifique claramente la ley de mando, así como tampoco es pertinente crear una organización extremadamente flexible porque se crean también empleados con una actitud pasiva.

En el caso de #En10minutos, uno de los principales objetivos de las propuestas es fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores, con el fin de conseguir la permanencia de sus empleados, sin embargo, el lograrlo estará en mejorar la eficiencia de la empresa, donde si bien todos escriben por placer, se deben crear expectativas del posible crecimiento de su rol en la institución.

Esta situación es aplicable a cualquier PyME, en el sentido de crear necesidades para conseguir mantener a sus empleados, además, se debe contemplar siempre la coherencia entre las nuevas estrategias y la identidad corporativa, donde no se exija a nadie más, pero tampoco se permita hacer su voluntad deliberadamente, como se aprecia en el tercer capítulo.

La situación de las pequeñas empresas es exactamente contradictoria, porque quieren lograr un crecimiento empresarial, pero no quieren apostar al trabajo del comunicador.

Un tip importante para lograr un Desempeño Organizacional es crear mensajes, a partir de saber cómo se puede lograr la satisfacción de los empleados considerando sus propios recursos, todo conlleva una gestión, una alineación.

Finalmente, es importante destacar como toda la estructura de esta investigación tuvo un fin muy importante, pues se partió de la Comunicación Interna, en donde se puede ver cómo las redes poco a poco fueron adquiriendo importancia, cuáles objetivos son cumplidos por las redes y cómo éstas, tienen el papel de transmitir las recompensas y las satisfacciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

Este texto culmina, esperando pueda ser de utilidad para las PyME's y haciendo una cordial invitación a los investigadores a crear nuevas mediciones de Comunicación Interna, de Redes de Comunicación y de Desempeño Organizacional, porque realmente los dos penúltimos temas es muy difícil encontrar información exacta, cuando no debería ser así, pues son temas capaces de contribuir no sólo a la profesionalización, sino al crecimiento empresarial.

# ANEXOS

## BIBLIOGRAFÍA

### Metodología:

- ❖ BLAXTER, Loraine; Hughes, Christina; Tight, Malcolm, *Cómo se hace una investigación*, México, Gedisa, 2005, 351 pp.
- ❖ OROZCO Gómez, Guillermo, *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*, Buenos Aires, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, 1997, 158 pp.
- ❖ BAPTISTA Lucio, Pilar, Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2006, 850 pp.

### Tema:

- ❖ AGUIRRE Sadaba, Alfredo, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Madrid, Editorial Pirámide, 2003, 528 pp.
- ❖ ANDRADE, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, 2005, 122 pp.
- ❖ BÁEZ Evertsz, Carlos Julio, *La comunicación efectiva*, Santo Domingo, INTEC, 2000, 280 pp.
- ❖ BALLVÉ, Alberto, et. al., *Misión y valores: la empresa en busca de sentido*. Gestión, 2006, 199 pp.
- ❖ BARTOLI, Annie; *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México, Paidós, 1992. 221 pp.
- ❖ BRANDOLIN, Alejandra, *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, Argentina, La Crujía, 2008, 128 pp.
- ❖ CATALÁ Pérez, Manuela, *Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa*, España, Universidad de Zaragoza, 2001, 12 pp.
- ❖ CERVERA Fantoni, Ángel Luis, *Comunicación total*, Madrid, ESIC, 2004, 401 pp.

- ❖ DE LA PARRA Paz, Eric, *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*, México, Fiscales ISEF, 1997, 162 pp.
- ❖ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, 273 pp.
- ❖ FINCH Stones, James Arthur, et. al., *Administración*, México, Pearson Educación, 1996, 688 pp.
- ❖ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, México, McGraw-Hill, 2009, 501 pp.
- ❖ GARCÍA Jiménez, Jesús, *La comunicación interna*, España, Díaz de Santos, 2000, 373 pp.
- ❖ GIBSON, James. L., *Organizaciones. Comportamiento, estructura, proceso*, 10a edición, Mc Graw-Hill, México, 2006, 602 pp.
- ❖ GUZMÁN de Reyes, Adriana Patricia et al., *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*, Bogotá, Universidad de la Sabana, 2006, 227 pp.
- ❖ HELLRIEGEL, Don; Slocum, John, *Comportamiento Organizacional*, Cengage Learning, 2009, 12a edición, 640 pp.
- ❖ KRIEGER, Mario, *Sociología de las organizaciones*, México, Pearson, 2001, 569 pp.
- ❖ LEÓN Duarte, Gustavo A., *La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*, Universidad de Sonora (México), Departamento de Ciencias de la Comunicación, 2007, 18 pp.
- ❖ LUCAS Marín, Antonio, *Sociología de la empresa: La empresa moderna*, Madrid, Iberico Europea, 5ta edición, 1992, 285 pp.
- ❖ MARTÍNEZ Pedrós, Daniel, et. al., *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Madrid, Díaz de Santos, 2005, 366 pp.
- ❖ NANUS, Burt; *Liderazgo Visionario*. Barcelona: Gránica, 1992, 303 pp.
- ❖ PUGA, Cristina; Luna, Matilde, *Acción colectiva y organización, Estudios sobre desempeño asociativo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2008, primera edición, 433 pp.
- ❖ REBEIL Corella, Ma. Antonieta; Sandoval Reséndiz, Celia, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés, 1998, 386 pp.

- ❖ ROBBINS, Stephen, *Administración*, México, Pearson Educación, 2005, 614 pp.
- ❖ ROBBINS, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2004, 674 pp.
- ❖ ROMEO, Marina; Roca, Xavier, *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, UOC, 2005, 161 pp.
- ❖ SEXTON, William, *Teorías de la organización*, México, Trillas, 2005, 494 pp.
- ❖ SILVA González, María del Mar, et. al., *La relaciones humanas en las empresas*, Madrid, Paraninfo, 2008, 240 pp.
- ❖ SOTO, Eduardo, *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*, Cengage Learning, 2011, 252 pp.
- ❖ VÉRTICE, Publicaciones, *Comunicación Interna*, España, Publicaciones Vértice, 2008, 73 pp.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- ❖ CATALÁ Pérez, Manuela, *Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa*, [en línea] 12 pp., Universidad de Zaragoza, 2001. Dirección URL:[dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926), [consulta: 1 de septiembre de 2011].

## **SEMINARIO**

- ❖ Xial, “Tendencias de Comunicación Interna en México”, presentada en el Seminario *Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la Comunicación Interna*, México, D.F., febrero de 2009.

# ENTREVISTA

- ❖ Roberto Casasnovas, octubre 2011, Comunicación Interna, Santa Fe, H2O, entrevista de la autora.
- ❖ Sonia González, octubre 2011, Revista #En 10 Minutos, Coyoacán, entrevista de la autora.

# VERSIONES ESTENOGRÁFICAS

## ENTREVISTA A ROBERTO CASASNOVAS, DIRECTOR DE INSIDE.

**Azarhely Rodríguez:** Bueno, primero nos podrías hablar un poco del contexto de la Comunicación Interna en México.

**Roberto Casasnovas:** Primero, pudieron mirar el link, ese que te envié, de Xial.

**Azarhely Rodríguez:** Sí, de la investigación que se hizo en 2009.

**Roberto Casasnovas:** Sí, en 2009, yo diría que el contexto de la comunicación, hablando de Comunicación Interna, en México no es muy diferente del contexto hispanoparlante, por llamarlo de una manera, no hay tanta diferencia, es un primer aspecto, en ese sentido y en ese estudio se ve reflejado, podríamos decir que hay tres grandes dificultades o problemas que tiene la Comunicación Interna dentro de las empresas, eso lo obtuvimos de una serie de mediciones que venimos haciendo de España para abajo, incluyendo México, junto con el Xial, El Centro de Comunicación Interna para América Latina, que hacen ese tipo de investigaciones, y lo que determinan esas mediciones son tres aspectos en los que hay que trabajar y esto se da en México también, por un lado, lo que es el entrenamiento a los líderes, para que puedan aportar la gestión de Comunicación Interna en un lugar estratégico, o sea, que entiendan qué es la Comunicación Interna, cómo funciona, cómo se mide, cuál es su rol, cómo se mide, cómo impacta en los resultados de la organización, ese es un aspecto, el primero, el segundo aspecto, que aparece también como clave, es el planeamiento de la Comunicación Interna, partiendo de una instancia estratégica, o

sea, viendo cuál es el vínculo de la comunicación con los objetivos de negocio, con la estrategia de la organización, con el momento en el que se encuentra, para llegar luego a las herramientas, en general, lo que sucede con la Comunicación Interna es que esta más asociada a las prácticas, como las herramientas clásicas, el intranet, ahora está muy de moda, las redes 2.0, pero está más para los medios en general que en otras partes de la comunicación, que pueden ser el planeamiento estratégico, las dimensiones, que es lo segundo, y el tercero, que es mediciones, faltan mediciones serias en Comunicación Interna, que de alguna forma permitan generar todos los procesos de planeamiento, en general, lo que se viene utilizando como parámetros de mediciones de Comunicación Interna, son mediciones de otras cosas que tocan la Comunicación Interna, como el clima, el management, la satisfacción de empleado, pero, hay poca gestión seria de métricas específicas de Comunicación Interna que vayan incluso más allá de lo que decía, las herramientas, un poco más allá de sí a la gente le gusta la revista, el intranet o los contenidos, o sea, que vayan un poco más a una medición integral de Comunicación Interna y no a los medios, entonces esas tres cuestiones, capacitación en líderes de dirección, entrenamiento, planeamiento, incluida el área también y mediciones, son tres características que si están incluidas aquí en el mercado mexicano, la ventaja que tiene el mercado mexicano en mi opinión, esto ya es opiniones mías, es que tiene un tamaño importante, entonces, eso significa que tienen más recursos para invertir, tienes mayores presupuestos, en ese sentido se parecen un poco al mercado brasileño, mercados que además están en crecimiento y que además tienen avidez de práctica, estrategias de Comunicación Interna, yo lo que veo, para hoy hablar como los profesionales mexicanos, lo que veo es un buen nivel de apertura, si veo que están dispuestos a revisar para ellos, si veo que también les cuesta, pero como les cuesta a todos los comunicadores en general, pero si me parece que tienen bastante apertura como para incorporar una metodología, como para profesionalizar, crecer, buscar impactar en el negocio, por otro lado también es cierto que, y esto también sigue siendo mi opinión, el mercado mexicano es como la confluencia de dos ríos, tenemos toda la confluencia más americana, más de Estados Unidos, y afecta en la cultura, ustedes lo saben bien, en este sentido de ir caminando por la calle con un café Starbucks, hasta el tamaño de los carros, confluye una mirada que podríamos decir es más latina, somos latinos, los mexicanos también, entonces yo creo que esto genera una mezcla interesante que también implica muchos desafío para los comunicadores, porque muchas veces hay que gestionar la comunicación con un modelo americano, pero con una cultura latina, donde la manera en cómo nos comunicamos los latinos, la manera en la que desarrollamos nuestro trabajo, la

manera en la que construimos nuestros vínculos dentro de las organizaciones, es diferente de un norteamericano, o de un ruso, o sea, como manera de manejarse diferente, yo creo que eso también representa un desafío para los comunicadores, cómo le hacemos, para poder compatibilizar eso, tenemos trabajadores mucho más emocionales que encuentran motivaciones distintas, y al mismo tiempo, tenemos modelos como más conductistas, el americano se maneja distinto en el ámbito de trabajo, acá hay que partir de una revisión como conceptual, un poco más anterior, que es, qué es Comunicación Interna, entonces, por ejemplo, ustedes saben que yo hago consultoría, represento una red de consultora, entonces nosotros trabajamos con una metodología, que visualiza la Comunicación Interna como toda la comunicación que se genera dentro de la organización y establece que esa comunicación se puede gestionar en tres dimensiones, y dicen que hay una dimensión que es la institucional, podríamos decir la dimensión clásica, la de los medios escritos básicamente, páginas digitales o audiovisuales, podríamos decir, que es la escuela clásica de Comunicación Interna, la revista, los órganos, boletines, la cartelera, esa es la dimensión institucional, la palabra escrita, pero también identifica que hay otra Comunicación Interna que debe ser gestionada que es la interpersonal, que es la de la palabra hablada que es la que se da generalmente entre los ámbitos de trabajo dentro de los grupos, o sea la institucional alcanza a toda la organización, la palabra escrita, la palabra formal, la interpersonal, es la que se da en el ámbito de los equipos, donde ahí tenemos un rol muy importante en los roles de conducción, justamente en los de jefatura, supervisión, gerencia, porque son quienes construyen comunicación a diario, y la tercer dimensión que es la menos explorada, como que está gestionada de manera aislada, podríamos decir, que es la intrapersonal, que es la Comunicación Interna que está dentro de la organización-persona, o sea, toda la organización tenemos los equipos de trabajo, y efectivamente hay una palabra, una palabra pensada, que es la que estás pensando tú ahora, está sucediendo en este momento que estoy hablando, pero no es la única comunicación que existe, tú estás pensando, esto sí me interesa, esto lo apunto, esto no, tú estás pensando otra cosa, entonces, eso tiene por lo menos un tercio de impacto en la gestión de la Comunicación Interna, entonces, que significa esto, por qué hago está introducción, por supuesto la comunicación pensada es algo que se da en todos los niveles de la organización, todos pensamos, hasta el último operario también piensa, y sobre todo, una gestión efectiva de esa comunicación tiene más el impacto sobre todo a nivel de vida, cómo ellos, piensen, cómo ellos visualicen, cómo ellos planteen la estrategia sirve para conducir este barco, por decirlo, por el nivel de

impacto que tiene sobre las personas. Ustedes tienen una experiencia laboral ya, trabajando en empresa.

**Azarhely Rodríguez:** Haciendo diagnósticos organizacionales.

**Roberto Casanovas:** O si no, seguro que han escuchado una historia en este sentido, un jefe, o un mal jefe, el impacto que tiene sobre la comunicación y sobre el clima en un grupo de trabajo, entonces claramente la comunicación pensada de esa persona, cómo puede gestionar su propia comunicación para después poder generar una comunicación interpersonal, esto sí se gestiona, por ejemplo, el coaching, lo gestiona, hay desde herramientas que lo gestionan, pero al final se ve como algo medio separado, o sea, no está integrado el planeamiento de la comunicación, que es uno de los temas que comentaba, que arroja está medición, y por consiguiente tampoco está considerado en las mediciones, por lo tanto, ahí voy a tu pregunta, el tipo de medición que nos integra, está visión holística, debería medir, la dimensión institucional, la dimensión interpersonal, y debería medir también la dimensión intrapersonal, y debería medir también cómo está funcionando, a nivel de líderes de mandos medios, y de colaboradores, al menos debería identificar esos tres actores clave de la organización, y lo que nosotros usamos como metodología, digamos lo que nos funciona, lo usamos desde el año 94 con esto, los indicadores que buscamos son, qué tan efectivamente se están gestionando los mensajes claves de la organización, los mensajes claves en visión global, o sea, hasta qué punto estamos siendo efectivos como organización en transmitir hacia los distintos niveles hacia dónde se dirige la compañía, es uno de los indicadores, otro indicador es, qué tan efectivos están siendo los distintos actores con su rol como comunicadores, porque la comunicación no es algo que es responsabilidad del área de Comunicación Interna, sino es como un actor más, ahí identificamos indicadores que nos permiten saber, los directivos están cumpliendo bien su rol, tienen las habilidades para hacerlo, los roles de conducción están cumpliendo bien su rol y saben que les toca, y a parte tienen las habilidades para hacerlo, también, y los colaboradores tal vez tengan más, o uno de los aspectos distintivos de este tipo de gestión, y los colaboradores tienen claro cuál es su rol como comunicadores, porque muchos casos, uno de los problemas que tienen las organizaciones y que tienen las áreas de Comunicación Interna, es que sin querer fomentan la actitud pasiva de la gente, o sea, todos tenemos un rol como consultores de comunicación dentro de la organización, entonces definitivamente los colaboradores, tendrían también que buscar información, preguntarle a su jefe, muchas veces ese aspecto está considerado en la estrategia de comunicación, y todo el tiempo se busca eso, como bombardear a la gente con mensajes, en general la

escuela clásica de esta disciplina está más para la emisión como gestión, y la dimensión institucional, se acuerdan, está como más parada ahí, que pensar en la escucha como parte de comunicación, de considerar distintos actores y que ellos también sean actores activos en este tipo de cosas, por eso yo les decía, en términos de medición, indicadores: los mensajes, los actores y los soportes también, si los soportes es algo que uno puede medir, y la otra cosa que en general también estamos midiendo, es alineación, se acuerdan de las tres dimensiones, parezco profesor, es cada individuo de la organización tiene que ver que alineamiento tiene respecto de, hacia dónde se dirige la organización, con respecto a su jefe, y con respecto a lo que se dice que él está haciendo en ese trabajo, porque ahí estamos uniendo institucional, interpersonal e intrapersonal, qué es lo que yo me digo cuando me levanto en la mañana y me dirijo hacia mi trabajo, qué me estoy diciendo, o sea, es algo que tiene sentido, me interesa, lo hago sólo por el dinero, lo hago por mi desarrollo, por mis hijos, o sea, que nivel de alineación tengo con esa organización, porque al final de cuentas, eso es comunicación, entonces una buena gestión de comunicación debería por lo menos contemplar esas cuestiones, sí herramientas se hacen, o sea, a nosotros por ejemplo nos llevo mucho trabajo ir buscando cuáles son las preguntas que van pegando a cada uno de esas cuestiones, y como uno puede llegar a esos indicadores.

**Azarahely Rodríguez:** A mí me llama mucho la atención cómo construyen los instrumentos de medición, cuál es el desarrollo para llegar a ellos, para que precisamente toquen esa parte profunda de la comunicación intrapersonal.

**Roberto Casasnovas:** Cómo se hace eso, buena pregunta, haber cómo te lo puedo resumir, yo diría una de las cosas más difíciles es preguntar bien ¿no?, entonces si efectivamente, nos ha llevado bastante tiempo buscar cuáles son las preguntas que tengan una lógica como metodológica, quiero decir, o sea, no es que no haya mediciones en Comunicación Interna, hay un montón, y aparte ahora que la tecnología tiene acceso a muchos programas de generación de encuestas, que te procesan los datos, está mucho más fácil que 15 años atrás, entonces, hacer encuestas no es el problema, el problema es qué pregunto, y por qué pregunto lo que pregunto, entonces contestando a tu pregunta del día, para hacer buenas preguntas, hay que tener una buena base metodológica, hay que tener una base lógica metodológica, quiero decir, y ese es un desafío grande en las cuestiones de Comunicación Interna, por qué, porque mi formación es el marketing, la primer carrera que estudie fue el marketing, el marketing hace 30 años estaba en la situación que a lo mejor está la Comunicación Interna hoy, o sea, hoy todo el mundo sabe que existe el marketing, todo mundo sabe de que se trata y hay mucha metodología de marketing, o sea, hay matrices, está la

matriz McKinsey, está la matriz de Kotler, de Porter, hay mucha metodología, entonces cuando uno va a medir o planificar una cosa del marketing, tiene una base metodológica, eso no le pasa la Comunicación Interna, nosotros todavía no, nosotros cuando empezamos hace 17 años, hicimos lo que en general hacemos todos, tomar de otras disciplinas como herramientas prestadas, para usarlas en Comunicación Interna, entonces yo tome herramientas de marketing, herramientas publicidad, de relaciones humanas y públicas, uno busca de lo que aprendió, de lo que sabe y trata de aplicarlo a la gestión de Comunicación Interna, por eso aparecen conceptos como el marketing, o sea, son como herramientas de metodología que se tratan de aplicar a una gestión de Comunicación Interna, entonces qué sucede, es difícil como establecer un orden, cuesta como tener un orden que uno diga, bueno, pensemos desde INSIDE, de alguna forma, y este es el trabajo que hizo el autor de la metodología que usamos nosotros, él es Manuel Tessi, que sería interesante que investiguen, entonces, para saber que preguntar, primero hay que tener una metodología, esa sería la recomendación, porque la metodología te va a dar un marco, como un mapa, donde tu vasa decir sobre esto hay que preguntar, por supuesto, yo recomiendo una metodología integral, porque sino alguien se va a quedar con algo específico, y después, eso hablando de la base, después hay distintas herramientas, una herramienta es el tema este de encuestas e indicadores, pero también hay otro tipo de herramientas, esa es una técnica que se utiliza en investigación de mercados y que se llama, todo lo de técnicas proyectivas. Qué sucede, nosotros cuando necesitamos tener una respuesta de una persona en cuestión cualitativa, eso para cuestión de indicador, es para saber qué le está pasando a la persona, qué piensa sobre un tema, qué siente sobre un tema, vamos a usar una técnica proyectiva. Por ejemplo, en este momento, aquí está un consultor, mi equipo que son dos personas, están haciendo una técnica cualitativa, con un grupo de personas de varios medios, un cliente, una empresa, que es lo más parecido a focus group, un grupo focal, donde se utilizan métodos proyectivos para la cuestión de PyME's en Comunicación Interna, esa es una de las herramientas que utilizamos, una serie de imágenes, donde las personas tienen que elegir una imagen, donde tengan que decir, si la Comunicación Interna fuera una de esas imágenes, cuál sería y por qué, o por ejemplo, otro tipo de herramientas que hemos utilizado es, por ejemplo, voy a hacer un pequeño ejercicio con ustedes, ustedes son de la UNAM, si la UNAM fuera una película, cuál película sería, cuál tipo de película, una película de acción, una película romántica, francesa, china, una serie, Sex and the City,

**Roberto Casasnovas:** Eso es una técnica proyectiva, porque es más fácil que una persona, y esto de las imágenes más fácil todavía, es más fácil, más simple, que una persona pueda proyectar, por eso se llama proyectiva, porque es más fácil que una persona pueda proyectar lo que piensa, lo que siente, en un ejercicio de éstas características, que si uno va y le dice llanamente, bueno, cómo es la Comunicación Interna en esta organización, y esto si ya no es prestado de otra metodología es parte de la metodología que usamos, una pregunta interesante, versus una pregunta interesada, una pregunta interesada sería algo que ya sabes, pregunto, cuántos años tienes, si tienes novio, si estas casada, si tienes hijos, vamos que tú ya sabes, ahora una pregunta interesante, te lleva a reflexionar qué es lo que hiciste, qué voy a hacer, generalmente uno siempre se maneja así, a claro una película de tal año, y eso hace que la persona descubra algo que a lo mejor, no tenía presente, entonces para cerrar tu pregunta, preguntar es una de las cosas más difíciles, preguntar bien, y respecto a las mediciones, es tener una metodología y saber para qué estoy preguntando, y qué voy a hacer con eso, porque salen muchas frustraciones, qué voy a hacer con los resultados, y buscar utilizar encuestas para saber dónde está el problema, y utilizar técnicas más cualitativas para saber dónde está la causa, son cosas muy generales, por qué tengo que salir a preguntar.

**Azarahely Rodríguez:** Yo me regreso a esta parte de alineamiento qué habías mencionado, esta parte de sentido de pertenencia de las personas dentro de la organización, en México hay un sentido específico, que es las PyME's, que no le apuestan, que no le invierten tanto dinero, a la parte de Comunicación Interna, y se van más por publicidad, a qué crees que se deba esta parte.

**Roberto Casasnovas:** Yo creo que habría como dos cuestiones, una cuestión es que en general, desde el punto de vista de crecimiento de una empresa, de una empresa pequeña, nosotros por ejemplo conocemos a las PyME's, la fase inicial están porque necesitan sobrevivir, necesitan darle sustento a su negocio, entonces naturalmente, tienen asociado toda la cuestión de marketing, ni siquiera la de marketing integrado, creo que es más en sentido comercial, de ventas, por qué, porque están pensando en que crezca su negocio, entonces, una de las causas, sería porque no tienen la opción de Comunicación Interna en la cabeza, no la tiene como algo activo, no es algo que lo hayan tenido por noción, después, la otra cuestión, ya es algo de Comunicación Interna, nosotros metodológicamente tenemos lo llamado escalera de crecimiento, donde hay distintos niveles de Comunicación Interna, dentro de una organización, los primero escalones, el primer escalón es la cuestión de la Comunicación Interna por el dueño de la organización, sí, o sea, cuando estamos hablando de PyME's son como

organizaciones más pequeños, entonces en general, por supuesto que no hay área de comunicación y el que gestiona la comunicación, aunque no sepa que está haciendo gestión de Comunicación Interna, es el propio dueño, el es el que va a las reuniones importantes, él es el que se reúne con su gente, a lo sumo son un par de socios que se dividen las funciones, entonces de alguna manera gestionan la Comunicación Interna de manera directa, el siguiente escalón, es toman a la secretaria o a alguien que tienen para manejar las cuestiones de administración de personal y le delegan parte del rol de Comunicación Interna, pero en su cabeza ya como separan la Comunicación Interna, y lo plantean como la cuestión tradicional, los comunicados, hagamos una revista, o establecen las fiestas de fin de año, algunos eventos culturales, ese tipo de cosas, y la asistente y la secretaria lo organizan, empieza una cuestión como de comunicación, como muy casera, muy intuitiva, que puede ser mejor, o peor, de la personalidad y el estilo del dueño o de los dueños que están ahí, acá el rollo es la cosa del mercado, que te decía, no es lo mismo una PyME en México que una PyME en Argentina, por el tamaño, aquí tienen como las empresas son más grandes, de repente aquí podrían tener una empresa mediana o PyME, que a lo mejor tiene 1 500 empleados, y en Argentina eso ya es una empresa más grande, y una de las cuestiones que yo veo que se dan aquí en México como interesantes, es las PyME's que crecen y les va muy bien con el negocio, les empiezan a llegar los clientes, el dinero y lo demás, entonces, ahí comienzan un proceso de profesionalización y ahí es donde pueden aparecer cuestiones de Comunicación Interna, como sistema de recursos humanos, no sólo de administración de personal, que son todas estas cosas, que al tener resuelto el aspecto económico entre comillas, al tener el dinero, dicen bueno compremos, profesionalizamos gastos de impresión, buscar un gerente o algo, entonces volviendo a tu pregunta, yo creo que es una cuestión cultural, o sea, no tienen la opción en la cabeza, y es una cuestión también, ahora me voy del otro lado, tampoco tienen una propuesta de gestión integrada para ellos, tampoco tienen eso, nosotros tuvimos un caso en Argentina que la PyME, distintas personas, una compañía Argentina que hacia desarrollo, como procesamiento de normativas legales para distribuirle al mercado financiero, algo muy específico, y una vez dimos una conferencia en la universidad en la UCES, ya hablando de hace mucho tiempo, y uno de los socios vino, y claro paso otra cosa, ellos esperaban una crisis financiera y demás, entonces, vio que lo que era en su caso Comunicación Interna, era otra cosa, vio que se podía hacer una comunicación integral diferente, y después nos llamó y con ellos hicimos un proceso, trabajamos con los dueños, con los roles de conducción, con los gerentes, con los colaboradores, porque una empresa de

distintas personas, la palabra escrita, la cuestión es mínima, gente que se está relacionando todo el tiempo, entonces si es uno viene como profesional de comunicación, a bueno hay que poner cartelera, tendríamos que hacer una revista, un intranet para este grupo, entonces se queda fuera casi toda la comunicación, eso es lo que pienso.

**Roberto Casanovas:** Hablando de la posición del DirCom sería, tengo mucho para decir, por dónde empiezo, voy a tratar de ir a la síntesis, te voy a hacer un comentario de distintas cosas, respecto a la gestión de la Comunicación Interna el desafío que tienen los DirCom, hacia fuera, para afuera, si bien la comunicación es única, la comunicación es una sola cosa, y en eso estamos todos de acuerdo o deberíamos estar todos de acuerdo, no es lo mismo, la comunicación hacia afuera que hacia dentro de la organización, y ahí me voy hacia la metodología que planteábamos, hacia afuera hay metodologías, hay métricas, está bastante estructurado, y hacia dentro bastante complicado, entonces lo que veo es que hay DirCom, con una visión bastante hacia afuera, les cuesta mucho la parte interna, de hecho tenemos por ahí una medición, no me acuerdo de que año, si la encuentro se las mando, de qué escuela son los profesionales que trabajan en las áreas de Comunicación Interna y qué consecuencia tiene eso para su gestión, porque en Comunicación Interna, tenemos gente que viene de relaciones públicas, de recursos humanos, de comunicación social, hay psicólogos, hay periodistas, entonces es muy interesante ver como se une el perfil profesional, y la gestión se va para ese lado, entonces si vienen de periodismo por ejemplo, mucha dimensión institucional, mucha revista, todo eso le va a salir bien, le va a salir rápido, y si vienen de psicología van a la parte más intrapersonal, eso mismo pasa a nivel de los DirCom, entonces si viene de apertura, la parte de Comunicación Interna les cuesta un poco, porque no hay tantas herramientas serias que les ayude a su gestión, en ese sentido siempre usamos como una metáfora, por ejemplo, la diferencia entre cuál es la gestión de publicidad y la gestión de una Comunicación Interna, la metáfora es la siguiente, por ejemplo un muchacho joven invita a salir a una muchacha joven así como ustedes, entonces seguramente que alguna vez les paso, las lleva a cenar, si no tiene carro pide un carro prestado, decide que ropa se va a poner, tal vez fueron al cine y él eligió una de amor, una que no iría a ver nunca, o sea, arma una cosa que está planeada en la seducción, y los dos lo sabemos, los que estamos participando, sabemos esa situación, eso es publicidad, la publicidad se permite un montón de cosas y todos sabemos que es mentira, yo sé que si voy a l centro comercial y me compro, AXE no va a pasar lo que pasa en los comerciales, así funciona la publicidad, si esa pareja se casa, 20 años después, o sea, la relación es

muy diferente, y la comunicación que se da en la organización es ese matrimonio de 20 años después, porque hay cosas que se ponen recursos, que en Comunicación Interna no se van a crear, no funciona, funciona vinculo, la confianza, no funciona otra cosa, entonces, volviendo a tu pregunta, yo creo que los DirCom, yo creo que es un desafío grande en incorporar una cuestión distinta, es decir, en poder hacer clic, de poder hacer con una misma base de comunicación, conectar lo externo con lo interno, y después por otro lado, tú hablabas de cómo lo acercan al negocio, este año, nosotros hicimos una serie de seminarios, uno en Argentina, otro en Perú, en Argentina lo hicimos con fórum, en Perú con capital humano, y ahora se hace uno en Chile, con universidad, cobre inversiones y el retorno de la inversión, en Comunicación Interna, que es un proceso muy interesante, un tema que ya teníamos pensado, de mediciones ya lo teníamos de bastante más tiempo, pero del retorno de la inversión, era como algo más nuevo, y decidimos encararlo en algo más serio, y lo hicimos aquí en México con equipo de chicos de aquí de México, de investigación para ver que había a nivel global, a nivel mundial, en términos de métricas de retorno de la inversión aplicada a gestión de Comunicación Interna, la verdad lo que encontramos es que hay bastante poco, no hay mucho, hay algunas cosas interesante, si quieren tengo un par de slides, que lo resumen, es material que se entrego sólo en esas actividades, manéjenlo con confidencialidad, usen la información para la universidad pero no lo difundan, donde viene cronológicamente que se ha hecho en retorno de la inversión, e hicimos un análisis de varios casos, uno en Argentina, uno en Chile y uno aquí en México, donde podemos llegar a determinar el retorno de la inversión, si lo pudimos hacer, fue bastante trabajoso todo lo previo, pensamos que nos iba a pasar lo que hace 17 años, salimos a buscar metodología de Comunicación Interna no la encontramos, entonces bueno, ese fue un poco el proceso, haciendo caso a tu pregunta, una de las cosas que cubrimos es que el retorno de la inversión, para buscar retorno de la inversión, nos teníamos que salir de comunicación y nos teníamos que ir al negocio, entonces, los DirCom lo que deberían de hacer como expertos en comunicación, deberían ejercitar muy bien la escucha y mirar dentro del negocio, qué objetivos tiene la organización, qué problemáticas tiene, qué necesidades tiene y poder vincular como la comunicación impacta en eso, y ahí está la conexión con el negocio, ese es como el vínculo, porque nosotros como comunicadores, nos ha pasado muchos años, eso es una de las cuestiones que más nos intereso de este proceso, es estar buscando el retorno de la inversión en la comunicación, entonces, si inviertes 5 millones de pesos en Comunicación Interna, esto es lo que ganas, está es la inversión que obtienes, y lo que descubrimos es que no hay que pensar en la

inversión global, si hay casos internos específicos, y yo hago la conexión, con la comunicación, porque el que está del otro lado no sabe de comunicación, yo sé de comunicación, aquí en México tuvimos un caso interesante, en Bringston, conocen las llantas, tienen una planta en Cuernavaca, hicimos un diagnóstico de comunicación integrado, como te comentaba primero y vimos que tenía un problema de comunicación entre áreas, entonces, después hicimos un caso específico de dos áreas, un área de finanzas y un área comercial, hicimos un proceso interpersonal con esas áreas, y mejoraron indicadores del negocio de esas áreas, y de ahí hay un indicador que se llama cartera vencida, tienen idea de que es eso, yo tampoco sabía, por eso les digo que el comunicador llega a aprender cómo funciona el negocio, cartera vencida, tenía una ligera idea por marketing, pero no por comunicación, es la cantidad de gente que no me paga, entonces yo vendo un millón de dólares en producto, va a ver un porcentaje que no me va a pagar, porque quebró la empresa, o porque me estafaron, o porque no sé se murió alguien, por lo que sea, algo pasa y no me pagan, eso es dinero que la empresa no va a recibir, eso se llama cartera vencida, en este caso a partir del proceso que hicieron bajaron de un 12% que es mucho, a un 2% por qué, porque en estas áreas el comercial le quería vender a todo el que pudiera, y el de finanzas, lo que tiene que hacer es revisar todo para que después paguen, entonces como no tenían buena comunicación, aquel le vendía a cualquiera, y aquel no le aprobaba los créditos a quien si necesitaba ser aprobado, tenían ese problema de entendimiento, entonces, cuál fue el rollo de comunicación en ese caso, 10% de la cartera vencida, menos lo que se invirtió en ese proceso, arreglos, igual 4 millones de dólares, entonces volviendo a tu pregunta, los DirCom, yo creo que lo que tienen que hacer es profesionalizarse en metodología de Comunicación Interna, en herramientas serias que tengan métricas serias que permitan planificar, que nos permitan medir y la manera de acercarse al negocio, es escuchando, identificando cuáles son los objetivos, cuáles son las problemáticas que tienen, y viendo cómo pega la comunicación en eso, interno y externo, porque ahí donde suenan interesantes los mandos de dirección, por ejemplo, del tema, recuerdan lo que les decía de la técnica proyectiva, una linda técnica proyectiva, para un DirCom, para que él se pregunte sería, qué es lo que no deja dormir al CEO de esta compañía, con qué se despierta preocupado esa persona, seguro que no es porque se le atraso la revista, pero probablemente algo que les está preocupando, a la comunicación la impacta de alguna forma, si yo tengo la habilidad de escuchar, de estar conectado con eso, seguramente mi gestión va a estar estratégica, seguramente hasta va a impactar en la dimensión intrapersonal del líder.

**Azarhely:** Cómo lograr que el comunicador, sea por así llamado “valorado” en el sentido de qué pueda vender esta idea de inversión de la comunicación, si bien no les da algo tangible cómo lo hace la publicidad en este caso, sino que se va más al desempeño de los empleados, no a un ámbito más humanístico, cómo lograr que el comunicador pueda vender esto.

**Roberto Casanovas:** Si fuera una obra de teatro, el título tendría que ser “SER Y PARECER” o sea, yo creo, que se tiene que preparar bien, estudiar, investigar, preparar herramientas, metodologías, meterse un poco en el problema, por decirlo de una forma, y después hacer una buena gestión de cara a la organización, nosotros por ejemplo lo tenemos medido metodológicamente, en este sentido, para decírselos resumido, se acuerdan que hablamos de tres dimensiones y cuatro actores, directivos, líderes, mandos medios y colaboradores, y el área de Comunicación Interna, entonces cuáles serían las tres áreas aplicadas al área de Comunicación Interna, la dimensión intrapersonal, es qué nivel de claridad tengo yo respecto de para qué estoy en la organización, y con qué herramientas cuento, porque yo pienso que estoy para actualizar el sistema de cartelera, intrapersonalmente estoy en una situación compleja, nosotros ahí tenemos un desarrollo, de distintos pasos, para convertirte en consultor interno de comunicación, eso sería como la máxima expresión de un comunicador dentro de la organización, que es un consultor, que hay cosas que opera y hay cosas en las que asesora, eso sería el proceso ideal, para ser un buen consultor uno tiene que estudiar, para ponerse la etiqueta de bueno a partir de este momento soy consultor, eso en el aspecto interpersonal, en el aspecto intrapersonal es, que posicionamiento tengo en la organización a nivel de dirección, a nivel de mandos medios y a nivel de colaboradores, cómo me ven, qué piensan qué es el área de Comunicación Interna, para qué me sirve, cómo me ven, cómo estoy, porque en estos años, comunicación es todo, es tan amplia, puede suceder que me digan, tengo estos sobres para distribuir, ustedes como comunicación los distribuyen ¿no?, lo que sea, es muy amplio el área de Comunicación Interna que puede hacer muchas cosas, yo conozco un área de Comunicación Interna que su función es comprar el regalo de fin de año para el personal, no digo que está bien o mal, hay área que lo tienen y áreas que no, pero como no está bien establecido, no sé yo creo que es un gran oportunidad el que no esté establecido, porque no sólo tenemos casos responsables de Comunicación Interna, tal vez un poquito más grande que ustedes, y reportando al CEO y si estuviera escrito y bien lo que hace el área eso no sería posible, entonces yo creo hay que mantener comunicadores de no pedir que no lo bajen tan claramente, porque nos van a encasillar, y hoy tenemos la posibilidad de crecimiento que

justamente le da la falta de encasillamiento, entonces, esa es la segunda dimensión que es la interpersonal, cómo me ven, lo que debería ser un área de Comunicación Interna, DirCom o lo que sea, es un plan de visibilidad interna que es, además de que yo voy a tener el planeamiento de la organización en términos de distintos actores, métricas, cuáles son los mensajes, toda la cuestión de gestión, los mailing, cómo lo voy a medir y todo lo demás, debería de tener mi propio plan de visibilidad, para ver cómo me voy a posicionar a nivel de dirección, cómo voy a trabajar con los mandos medios, si ya sé que por ejemplo, el ROI lo encuentro en casos en casos internos, quiénes podrían ser los clientes internos que me pueden dar este tipo de casos, o sea, eso es un proceso que se puede hacer planificado, eso es el PARECER, pero primero tengo que ser el SER, lo puedo hacer como paulatinamente, porque si no, lo mismo, que pasa en la fantasía, así empecé hace 17 años, 4 menos 15, saquen las cuentas, 25 años, si en ese momento hubieran venido los 10 CEO's más importantes del mundo a que yo los asesoraré, y no sé si hubiera sido bueno o malo, me hubiera puesto contento los primeros 5 minutos, y después me hubiera muerto de miedo, porque primero me faltaba el recorrido, la experiencia, no digo que lleve 15 años, lo que digo es que uno primero tiene que hacer una auto-evaluación de dónde estoy parado, que sé, qué no sé y qué puedo aprender, y luego puedo hacer un plan, así como inter, intra e institucional para un cliente interno, también lo puedo hacer para el área.

**Azarhely Rodríguez:** En la investigación que me mandaste hay una parte que a mí me llamo mucho la atención, que fue el sentido de pertenencia, que realmente no estaba como muy vinculado a la comunicación, no se trabajaba mucho, mi tema es redes de comunicación organizacionales, formales, informales, motivación, cuál es el desempeño en la organización, cómo gestionar esas redes, para aumentar el desempeño dentro de la organización, eficiencia, eficacia, productividad.

**Roberto Casasnovas:** Ok, el, yo creo que las redes de estas características, son muy interesantes son como herramientas muy potentes, ahora, y esto es algo que yo lo analizaba, Manuel Tessi, es muy interesante, el decía, todo lo que es comunicación 2.0 son aceleradores, aceleran la comunicación, la buena comunicación y la mala comunicación, y yo venía escuchando este movimiento de los indignados, y veía como manejan todo esto a partir de facebook, de twitter, entonces, igual yo tengo una opinión bastante particular sobre el tema, tómalo como tu pienses, es una herramienta muy potente que corre el riesgo de transformarse en lo que fue el mail en su momento, eran muy chicas no se acuerdan, no había computadoras, entonces cuando aparece el mail iba a salvarnos, era todo, ya estaba todo resuelto, dijeron con el mail resolvimos todo, yo puedo mandarle a todos, lo copio y se lo mando a vos, y hoy es uno de los

problemas de Comunicación Interna, me dijeron que están dentro de empresas, escucharon el problema del mail, que recibe muchos mails, que no los puede leer, y que no lo procesa, que te mando uno a ti con copia a tu jefa, y todo el conflicto que genera, entonces una excelente herramienta que se fue como regenerando y que terminó, siendo mal usada, yo creo es una herramienta muy potente, muy poderosa, y que requiere mucho planeamiento estratégico, necesito saber muy bien para qué voy a hacer una comunidad, una red interna, debo tener muy claro, mi recomendación es hacer pruebas, pruebas piloto, haber cómo funciona y no caer en la trampa de que venga el director, y que diga teníamos que tener un face o algo por el estilo, y ahora acá él y el otro están haciendo algo, porque después es el problema del comunicador, lo que va a decir, es arreglarlo, arreglar eso que hiciste, pero tú me dijiste que lo hiciera, sí, pero ahora lo tienes que arreglar y en definitiva al no tener planeamiento, al no responder a una estrategia, al no responder a un diagnóstico integrado y demás, puede ser contraproducente, primero, porque puede ser muy complejo de administrar, y por qué puede generar mucho conflicto, bajar productividad, bajar pertenencia, o sea, todo lo que quieres lograr, puedes no lograrlo por ese aspecto, entonces, si es planificado, adelante, nosotros tenemos una para nosotros, y no nos sirve una herramienta como el twitter y eso, porque es público, lo que nos interesa es la relación con las consultoras, y nos funcionó súper bien, pero respondió a un objetivo, a una necesidad, presentamos una prueba, funcionó, yo creo que está bueno pero hay que tener cuidado, y después, el otro comentario, y con esto unimos las dos cosas, el tema del DirCom con el tema éste, cuidado con el marketing del tema, por qué, porque los comunicadores internos estaban llegando a un lugar interesante, cuál era ese lugar interesante, ya habían hecho todo lo que se podía hacer para Comunicación Interna, para radio, televisión, entrevista, todo, campañas, todo lo que ustedes saben que se hace, y estaban viendo que eso no alcanzaba, ya estaban saliendo de las mediciones, en las encuestas, encuesta de clima, y otras mediciones que igual había problemas de comunicación, y cuando iban a entrar a una zona interesante, la comunicación intrapersonal, interpersonal y todas estas cosas, aparecen las redes 2.0, entonces, hay que tener cuidado, porque puede ser la gran distracción de los próximos 3 años, entonces, hay que hablar de redes 2.0, pero yo digo, cuidado, porque nos puede estar distraiendo de una visión integral de Comunicación Interna, que tiene muchas más posibilidades de impacto estratégico, con el comité de dirección, porque nos podemos ir, con aquí tienen una cosa, con la finta, se va por ese lado, y a lo mejor tenía esa posibilidad y me fui para este lado, y eso no significa que no sea una herramienta excelente y súper interesante.

**Azarhely:** Siempre y cuando se sepa utilizar.

**Roberto Casasnovas:** Claro, yo diría atención cuando la estrategia de comunicación y atención con mi propia estrategia como comunicador, porque si voy a pasar a ser el administrador del facebook de la empresa y voy a estar todo metido ahí, me quedé fuera de la estrategia, mucho cuidado.

## **Entrevista a Sonia González, Directora Editorial de la revista #EN 10 MINUTOS**

**Azarhely Rodríguez:** ¿Cómo inició la revista?

**Sonia González:** Asistí al Taller de Periodismo Ciudadano, que se realizó como parte del Tianguis de Libros de la Brigada Cultural para Leer en Libertad, el cual está dirigido por Paco Ignacio Taibo II, en octubre de 2010. Durante el taller, tuvimos la oportunidad de aprender a usar las herramientas básicas de Internet para crear un sitio, compartirlo y difundirlo a través de redes sociales como facebook y twitter.

A partir de allí surge la idea de crear un espacio en Internet, durante el taller conocí a otro chico quien también estaba interesado en realizarlo. Al principio no sabíamos exactamente qué es lo que queríamos, intentamos crear un blog, hicimos un sitio en la plataforma wordpress que se llamaba “opinarlo”, donde la idea principal era ser una especie de blog colectivo, donde quien quisiera pudiera escribir una opinión sobre algún tema, principalmente político, social, cultural, y que pudiera hacerlo libremente, sin una línea.

Después tuvimos que dejarlo porque nació otro proyecto cultural, el cual tenía como objetivo presentar diferentes expresiones artísticas en un foro al sur de la Ciudad de México. Fue en este momento, cuando surgió la idea de crear un órgano de difusión, el cuál sería en formato de revista, y que además de hablar sobre los conciertos, obras de teatro, etcétera que se presentaran en el foro, la invitación estaría abierta para quienes quisieran participar escribiendo.

Finalmente el 25 de mayo salió nuestro primer número que incluía los textos: “Marihuana: historia de la prohibición” y “De entre esas calles sucias”, además de fotografías y la publicidad para un concierto en el foro antes mencionado, aparecerían fotografías, pero el proyecto cultural que realizábamos concluyó y decidimos que la revista continuara, fue momento de redefinirla y pasar a otra etapa.

**Azarhely Rodríguez:** ¿Por qué fue creada?

**Sonia González:** Ya cuando decidimos enfocarnos de lleno a la revista, decidimos que queríamos que fuera un espacio para la libre expresión, creemos que hay muchas personas en este país que tienen muchas cosas que compartir con el mundo, y quisimos que la convocatoria estuviera abierta para todas y todos aquellos que

quisieran opinar sobre lo que ocurre en el país, en la ciudad, qué les pareció tal o cual medida que tomó el gobierno, alguna queja, propuesta, comentario sobre política, economía, social, cultural. Porque muchas veces no tienen un espacio donde puedan leer otras opiniones y al mismo tiempo compartir la suya con los demás.

Queríamos que la revista fuera un desahogo, un canal, una catarsis, para quienes tienen el gusto por escribir, porque además es terapéutico, sacar todas las ideas, opiniones, críticas, y es siempre mejor cuando se ejerce esta libertad de expresión y se puede decir lo que se piensa realmente sobre un tema, sin pasar por ningún filtro, ni censura.

Creemos que compartir con los demás un pedazo de nuestra percepción del mundo, nos ayuda a ser una mejor sociedad, intercambiar puntos de vista, nos permite a veces mirar aquellas cosas que no contemplamos desde el principio. Además de que de alguna manera así los otros conocen en qué canal o “rollo” andan los otros.

También queríamos que las personas se convirtieran en periodistas ciudadanos, que a través de sus palabras nos contaran qué ocurría en su barrio, colonia, delegación, en su calle, en su escuela, su trabajo, que fueran reporteros de lo que pasa en sus vidas.

Que además pudieran expresar su sentir sobre las cosas que los ponen tristes, alegres, los deprimen, que dieran consejos, lo que quisieran compartir sería bienvenido.

**Azarhely Rodríguez:** ¿Qué tiene de diferente de las demás revistas?

**Sonia González:** Para empezar es una revista corta, a lo mucho son 20 páginas, creemos que las personas pueden leer el número completo en 10 minutos, quizás no exactamente, quizás un poco más, pero la idea es que sean pocos temas, con la intención de que se lean todos, sin los pretextos de que luego no tienen tiempo para leer. Nos preguntamos ¿Qué se puede hacer en 10 minutos? Por qué no darnos un tiempo corto para aprovecharlo en una lectura, y además en el mismo lugar ver fotografías, poder reírnos con el cartón, reflexionar, divertirse, disfrutar ese rato. Que puede tocar temas actuales, que sucedieron hace muy poco tiempo o que sucedieron hace muchos años.

Otro punto es que quisimos desde el principio que se trataran temas políticos, pues consideramos que es importante crear conciencia entre los jóvenes sobre la participación ciudadana.

Actualmente existen revistas que hablan de política exclusivamente, pero no tratan otros temas o lo hacen parecer “aburrido” o con alguna inclinación muy marcada, nosotros queremos que la política sea lo principal, pero que el lector sin darse cuenta

se acerque a ella, con un lenguaje más coloquial, claro y directo, sin tanto rollo. Además combina los distintos géneros periodísticos: columna, artículo, entrevista, crónica, etcétera. Tiene una sección fotográfica en la que participa quien desee hacerlo, no es exclusivo de una persona.

**Azarhely Rodríguez:** ¿Cuál es el objetivo que quiere cumplir la revista?

**Sonia González:** Ser un medio de libre expresión, a través del cual los jóvenes puedan compartir sus ideas, sentimientos, pensamientos, sin censura, y que al mismo tiempo el lector pueda leerla en un formato cómodo, fácil de usar, como lo es la plataforma “issuu” que permite al lector hojearla como una revista. Además que los lectores tengan otras propuestas a las que existen en la red. Poder acercarse a los jóvenes a interesarse por su comunidad, por lo que les sucede a los otros, por los temas políticos, sociales y culturales del país.

Ser un espacio incluyente, en el que no se discrimine, en el que los valores de respeto y conciencia social estén presentes. Un lugar donde se pueda opinar de manera libre. Tener responsabilidad social, conocer un poco con lo que es el otro.

**Azarhely Rodríguez:** ¿Qué temas tratan?

**Sonia González:** **Políticos**, sociales, culturales.

Al principio no teníamos un orden, pero conforme fue avanzando, logró tener un orden, el cual actualmente se compone de la siguiente forma.

Columna, se titula “Homogénico”, escrita por Ángel Conto, quien es locutor junto con Gabriela Warkentin en el programa de radio “La Enredadera”, transmitido los lunes a las 11:00 horas por Reactor 105.7 del IMER. Trata temas políticos.

Después el cartón titulado “El Creador” por el maestro Eduardo Rocha, quien es un dibujante, monero, ilustrador, ha participado en periódicos: La Jornada, El Excelsior, Uno más uno, El Universal, El financiero, La Crónica, etcétera.

Luego viene un reportaje escrito por Sony Etnab, reportera en la Delegación Coyoacán, quien escribe sobre algún evento: exposiciones, funciones de cine, obras de teatro, conferencias, etcétera.

Luego sigue el turno al Diario de Dulce Dianita, escrito por Diana, quien es productora de varios programas en Reactor 105.7, en sus textos escribe sobre sus experiencias cotidianas, de la vida.

Hay algunos colaboradores que participan intermitentemente, es decir, que no tienen una continuidad específica, pero que han colaborado con crónicas, opiniones, artículos, fotografía, etcétera: Madapale, Kower, Aline Alegría, Pablo Coyote, Ernesto Uriel, Azarhely Rodríguez, Wendy Luna, Jonatan Molina, VHS, Manuel Alejandro González, Gustavo Plata, Ale Ikari, Alfonso Virués, Estefanía Portugal, Ezequiel Guido.

También contamos con la colaboración de otra diseñadora para algunos números: Violeta Santillán y en un número Ángela Robles.

**Azarhely Rodríguez:** ¿A quién va dirigida?

**Sonia González:** A todos los que quieran leerla, tenemos lectores de 17 años, de 35, de 27, no queremos distinguir clases sociales, lo importante es que tengan interés por la lectura, por la fotografía. Aunque si pudiéramos decir, tendría que ser un rango de 18 a 36 años.

**Azarhely Rodríguez:** ¿Quiénes participan en ella y cuál es su función?

**Sonia González:** Eduardo Mondragón es el Director General. Su función además de ser director, es ser diseñador, él es quien arma la revista, se encarga del diseño, y de tener todas las cosas a tiempo.

Sonia González. Dirección Editorial. Es la encargada de recibir los textos, de corregirlos y de enviarlos al diseñador.

Juan Carlos Terrazas. Coordinador y edición de fotografía. Es el encargado de revisar el material fotográfico, para la sesión de fotografía y la ilustración de los textos y portada, además de realizar sesiones fotográficas para los números.

**Azarhely Rodríguez:** ¿Por cuáles medios se comunican?

**Sonia González:** El equipo nos comunicamos vía correo electrónico, y también de redes sociales como facebook y twitter.

La revista tiene sus portales en los siguientes medios: Google+, facebook, tumbler, twitter y correo electrónico.