



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – SUA

LA IDENTIDAD CULTURAL EN EL PERIÓDICO *LA CRÓNICA DE HOY* PARA EL
FORTALECIMIENTO DE SU IMAGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

JESÚS FUENTES ALVAREZ

ASESORA DE TESIS:

ELVIRA LAURA HERNÁNDEZ CARBALLIDO

MÉXICO D.F. MAYO 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Capítulo I. Conceptos básicos y marco teórico	Página
1.1. Concepto de información	11
1.1.1. Información y economía	12
1.1.1.1 El problema tecnológico	13
1.1.2 Información y política	13
1.1.3 Información, educación y cultura	15
1.1.3.1 Información y educación	15
1.1.3.2 Información y cultura	15
1.1.4. Información y sociedad	16
1.2 Concepto de comunicación	19
1.2.1 Primera aproximación	19
1.2.2 Segunda aproximación. La comunicación en la organización	20
1.2.3 Funciones de la comunicación	21
1.2.4 Axiomas de la comunicación	22
1.3. Concepto de organización	23
1.3.1 ¿Cómo están conformadas las organizaciones?	25
1.3.2 Los socios o asociados de la organización	25
1.3.3 Relaciones de reciprocidad	26
1.4 Concepto de Comunicación Organizacional	28
1.4.1 Percepciones de la Comunicación organizacional	28
1.4.2 Definición de la Comunicación Organizacional	29
1.4.3 Conceptos utilizados en la Comunicación Organizacional	32
1.4.3.1 Comunicación Interna	32
1.4.3.2 Comunicación externa	32
1.4.3.3 Relaciones Públicas	33
1.4.3.4 Publicidad	33
1.4.3.5 Publicidad Institucional	33
1.4.4 Evolución de la Comunicación Organizacional	34
1.4.4.1 Comportamiento Organizacional	35

1.4.4.2 Antecedentes de la Comunicación Organizacional en México	36
1.4.5 Marco teórico	39
1.4.5.1 Escuelas del comportamiento organizacional	39
1.4.5.1.1 Teoría clásica: estructuración y definición precisa	39
1.4.5.1.2 Teoría humanista: factores sociológicos y psicológicos	42
1.4.5.1.3 La teoría de sistemas: apertura al medio e interrelación de las partes.	44
1.4.5.1.4 La teoría contingente: el impacto del contexto	47
Conclusiones del capítulo	51

Capítulo II. Imagen Corporativa e identidad organizacional.

2.1 Concepto de imagen Corporativa	52
2.1.1 Imaginando a la organización	53
2.1.2 La imagen de la empresa. Cómo se constituye	53
2.1.3 Importancia de la Imagen Corporativa	54
2.1.4 Condiciones y funciones de la imagen corporativa	55
2.2 Importancia de la imagen corporativa en tiempos de la globalización	60
2.3 Cultura Organizacional	60
2.3.1 Definición de Cultura Organizacional	60
2.4 Concepto de identidad. Primera aproximación	65
2.4.1 Identidad en la organización	66
2.4.1.1 Concepto de identidad corporativa	68
2.4.2 Concepto de Identidad Cultural	69
2.4.3 La Identidad Cultural como valor agregado	70
Conclusiones del capítulo	71

Capítulo III. La Crónica de Hoy, antecedentes.	Página
3.1 Historia	73
3.2 Ubicación, contacto y estructura corporativa	75
3.2.1 Ubicación y contactos	75
3.2.2 Estructura corporativa	75
3.2.3 Organigramas de la estructura corporativa	76
3.3 La Crónica de Hoy como producto	78
3.4 Marco o corazón ideológico	79
Conclusiones del capítulo	79

Capítulo IV. Investigación y análisis sobre La Crónica de Hoy en materia de Identidad Cultural. Desarrollo.

4.1 Análisis situacional	81
4.1.1 La IC dentro de la normatividad de La Crónica de Hoy	82
4.1.2. Cómo se presenta la IC en los directivos y/o jefes de área de <i>La Crónica</i>	85
4.1.2.1 Encuesta a directivos y/o jefes de área	85
4.1.2.2 Presentación de resultados. Encuesta aplicada a directivos y/o jefes de área	87
4.1.3 Cómo se presenta la IC en la base trabajadora y colaboradores de <i>La Crónica de Hoy</i>	104
4.1.3.1 Test aplicado a empleados y colaboradores	104
4.1.3.2 Resultados, análisis y observaciones	106
4.1.3.3 Resultados de la etapa de observación presencial	122
Conclusiones del capítulo	125
Comentarios finales	131

Fuentes de Información	Página
-Bibliografía	134
- Bibliografía virtual	135
- Entrevistas	136

Índice de cuadros

1.10 El proceso de la comunicación	19
1.11 Diferentes tipos de asociados y sus roles	26
1.12 Relaciones de reciprocidad	27
3.10 Organigrama general	76
3.11 Gerencia general	77
4.10 Proceso de la comunicación en la organización	94
4.11 Las organizaciones como sistemas abiertos	103

Índice de gráficas

4.12 ¿Cuál es tu noción de liderazgo?	87
4.13 ¿Sabes cuáles son tus metas en tu actividad?	89
4.14 ¿Das autonomía a tus dirigidos en la toma de decisiones?	89
4.15 ¿Tu actitud ante las decisiones importantes es la de tomar riesgos?	90
4.16 ¿Consigues que la gente que te rodea siga tus iniciativas con facilidad?	90
4.17 Cuando alguien te sugiere algo acerca de tu trabajo generalmente lo escuchas y analizas si es verdad o no	91
4.18 Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo	91
4.19 ¿Cómo consideras la calidad o eficiencia de los MCI dentro de Crónica?	92
4.20 ¿Cómo te gustaría que funcionaran los MCI en Crónica?	97
4.21 ¿Cuáles son las metas que buscas dentro de la organización?	98
4.22 ¿Cómo percibes el clima laboral en Crónica?	99
4.23 ¿Cómo te sientes acerca de las aportaciones que haces en tu trabajo?	99

4.24 Opinión acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y trámites que existen en Crónica.	100
4.25 ¿Cómo percibes el trabajo en equipo por parte de los directivos y demás miembros?	101
4.26 ¿Cómo consideras que es la atención que el personal de Crónica brinda a sus clientes externos?	102
4.27 ¿En qué área laboras?	106
4.28 ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa?	106
4.29 ¿Conoces la visión de la empresa?	107
4.30 ¿Conoces la visión de Crónica?	107
4.31 ¿Conoces los valores de Crónica?	107
4.32 ¿Compartes los valores de Crónica?	108
4.33 ¿Sabes y/o conoces si existe un manual de bienvenida dentro de la empresa?	110
4.34 ¿Estas orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo o donde quiera que te desenvuelves?	111
4.35 ¿Sientes que la organización te permite desarrollarte como trabajador y como persona?	111
4.36 Crónica se preocupa por satisfacer mis necesidades como trabajador y como persona	114
4.37 ¿Estás capacitado para satisfacer adecuadamente las necesidades de los diferentes clientes de Crónica?	115
4.38 Sientes que la condiciones físicas y ambientales en ti área de trabajo son:	116
4.39 La cantidad de reglas, procedimientos y trámites que existen en Crónica...	116
4.40 Trabajar en el periódico <i>La Crónica de Hoy</i> me provoca:	117
4.41 ¿Existe o conoces algún personaje de la empresa que los empleados consideren importante o emblemático dentro de la misma?	118
4.42 ¿Quién?	118
4.43 ¿Conoces alguna tradición que se lleve a cabo dentro de la empresa?	120
4.44 ¿Qué fechas o fiestas importantes celebran en la empresa?	120
4.45 ¿Con qué tipo de actividades celebran los eventos importantes en la empresa?	121

Anexos	Página
- Formato de encuesta aplicado a los mandos medios	136
- Formato de test aplicado a los trabajadores	139
- Guía de entrevista	142

Introducción

Hoy en día casi todos sabemos que vivimos en un mundo de organizaciones, éstas forman parte tanto de la sociedad como de la vida particular de cada persona, estamos en permanente contacto con las organizaciones; si no participamos con ellas como miembros, en el trabajo, en la escuela, en el club deportivo, en la iglesia, etc., ellas intervienen y nos afectan como clientes, consumidores, pacientes o simplemente cómo ciudadanos, esto por una parte, por otra, la ciencia de la comunicación se ha visto obligada a evolucionar para estar acorde a las exigencias y necesidades de los tiempos actuales, de esta manera surge una disciplina conocida como Comunicación Organizacional (CO), conceptos que analizaré más adelante de manera puntual para su mejor comprensión.

En este sentido, actualmente las organizaciones de éxito son aquellas que le dan una real importancia a los diferentes tipos de comunicación (interna, externa, no intencional, ascendente, descendente, horizontal, etc.) y a la información que se generan en el ambiente exterior e interior de las mismas, ellas (las organizaciones) han comprendido que la adecuada administración de la comunicación e información contribuyen en gran medida a mejorar el aspecto comunicativo, el clima laboral, el comportamiento y el desempeño de sus integrantes, entre otras cosas. Para alcanzar dichos fines la organización debe estar atenta y en permanente contacto e interacción con sus diferentes tipos de públicos (internos y externos) para conocer de primera mano las contingencias y necesidades que de éstos puedan surgir (retroalimentación).

Por lo anterior, y debido a que he tenido a través de mi desarrollo laboral contacto con diversas empresas y personas relacionadas con los medios de comunicación, concretamente con el director general del periódico La Crónica de Hoy, el destacado periodista Guillermo Ortega Ruiz, fue que surgió la primera inquietud por conocer de cerca el comportamiento organizacional, y específicamente como se gesta o evoluciona la identidad cultural dentro de una organización.

Por otra parte, también es cierto que todavía en la actualidad la Comunicación Organizacional encuentra obstáculos para que la empresa la reconozca como una verdadera profesión, para que sea considerada como una “inversión positiva y segura”. En México son pocas las organizaciones (públicas o privadas 100% nacionales) que han tomado en cuenta la importancia que la comunicación tiene para su desarrollo, por lo cual considero que falta todavía mucho trabajo para poder desarrollar una sólida cultura en materia de Comunicación Organizacional en aquellas empresas nacionales que pretendan ser lo suficientemente fuertes y competitivas para poder intervenir en un mercado nacional e internacional cada vez más exigente, sobra decir que las empresas transnacionales y multinacionales son vanguardistas en este sentido.

Además e igual de importante es la calidad de la imagen que la organización intenta crear de si misma, utilizo la palabra “intenta” porque en realidad la imagen final será aquella que se forme en el imaginario de sus diferentes públicos. La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena (que se genera en su interior) que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena (que se genera en su exterior) que se refiere a la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, para influir y penetrar en la memoria a largo plazo del o de los públicos, para de esta manera poder establecer vínculos entre ambas partes (organización y sus diferentes públicos).

Es por eso que la organización debe dirigir siempre sus esfuerzos a la construcción de una imagen que sea reconocida y bien recibida por sus públicos, además de poder diferenciarse de sus competidores y asegurar, en la medida de lo posible, el éxito, el prestigio y la permanencia de ésta en los mercados en los cuales compite. Esta no es una tarea sencilla, es una labor que se realiza día con día y en la que intervienen, no sólo elementos físicos que apoyan a la imagen visual, como pueden ser la herramientas que nos proporcionan las técnicas de la mercadotecnia y la publicidad (color, formas, texturas, materiales, estrategias publicitarias, etc.) sino además, elementos más sutiles y abstractos como son el lenguaje verbal y no verbal, el trato hacia los demás, las actitudes dentro y fuera de la organización, etc., cabe destacar que dichos elementos tienen repercusiones más profundas en las personas con las que se tiene contacto.

En la construcción y proyección de la imagen de la organización interviene el nivel de identidad que prevalece dentro de la misma. Recordemos que las organizaciones están compuestas por personas, por lo tanto su comportamiento es similar en muchos aspectos al de los individuos, entonces así como la identidad es parte esencial de la personalidad de un individuo también lo será para la organización. Decimos entonces que la fuente de cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de las demás es la identidad.

La identidad de la organización es en buena medida la personalidad, es “el yo” de la organización, es el conjunto de atributos y características que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa, y sólo de esa manera, por los públicos de la organización; la identidad se manifiesta a través de la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

La identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles (historia, sentido de pertenencia, creencias, valores, etc.) y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Lo anterior está estrechamente ligado a la cultura de la organización, es decir, al conjunto de normas, valores y creencias que prevalecen dentro de ella; de acuerdo con Paul Capriotti, la cultura son los principios básicos que las personas que conforman una organización comparten y aceptan, es decir, las pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales. Conceptos como “imagen”, “identidad”, y “cultura” serán abordados más ampliamente en el transcurso del presente trabajo.

Cabe señalar, retomando el punto, que la identidad además de ser, cumple con una función, puede decirse que es una función semiótica, es decir, produce signos que son reconocidos e interpretados por los miembros de la organización y que intervienen en el desarrollo de su trabajo, tales interacciones comunicacionales darán pie a la elaboración de imágenes (en el sentido amplio del término, que no está restringido a lo meramente visual) que serán expuestas a los diferentes públicos de la organización. Por lo tanto la definición de la identidad es de suma importancia para establecer las bases del diseño de la imagen

corporativa, es decir, si no existe una identidad sólida difícilmente se podrá proyectar una imagen favorable para los fines que la organización persigue, inevitablemente tiene que existir congruencia entre la identidad, la filosofía y la imagen (interna y externa).

Por todo lo anterior, la intención del presente trabajo es la de exponer un análisis, y en el mejor de los casos un diagnóstico, sobre el grado de identidad que posee hasta este momento el periódico capitalino *La crónica de Hoy*, con la finalidad de poder detectar la o las áreas de oportunidad que signifiquen o contribuyan al fortalecimiento de la imagen de dicho diario.

Para tales fines serán empleadas diversas técnicas de investigación para la recopilación de información, entre las que destacan:

- Entrevistas
- Sondeo
- Encuestas
- Investigación de campo
- Investigación hemerográfica
- Investigación en la web

Todas las actividades e información obtenida para este trabajo están comprendidas en el siguiente espacio- tiempo: redacción y talleres de impresión del periódico *La Crónica de hoy*, en el periodo que comprende octubre 2008 / septiembre 2009.

También cabe mencionar que debido a que la comunicación como ciencia tiene hoy día una amplia gama de aplicaciones, quiero destacar que el tema de la Comunicación Organizacional en el presente trabajo será abordado con la intención de darle más que nada un enfoque administrativo, aunque no se descarta el empleo de información y herramientas que corresponden en cierto grado a otras áreas como son la sociología, la publicidad y mercadotecnia, esto con el fin de, por un lado, darle mayor consistencia y argumentos al desarrollo de los temas, y por otra parte para tratar de proporcionar al lector la mayor información posible para la fácil y/o práctica comprensión de los mismos.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo está comprendida en tres fases y será la siguiente:

- Primera fase

Investigación documental. Es la recopilación y exposición de información a través de textos y artículos especializados que nos permitan sentar las bases teóricas en las que se sustenta el presente trabajo, y específicamente en los temas de la Comunicación Organizacional y la Identidad Cultural.

- Segunda fase

Investigación documental y de campo. Será la búsqueda y obtención de información acerca de, por una parte, el origen, datos generales y estructura de la organización a analizar, es decir el periódico capitalino *La Crónica de Hoy*, y por otra conocer a profundidad la situación prevaleciente dentro de la organización en materia de Identidad Cultural.

- Tercera fase

Organizar y exponer de forma cuantitativa y cualitativa los datos duros obtenidos durante la investigación, análisis de los mismos, y por último exponer las conclusiones.

Finalmente, la valoración que se otorgue al grado de identidad que prevalece en periódico, y que tendrá como base los resultados obtenidos del análisis, será con cualquiera de los siguientes calificativos: Nivel alto, nivel medio o nivel bajo.

CAPÍTULO I CONCEPTOS BÁSICOS Y MARCO TEÓRICO

Lo que se pretende en este capítulo es introducir un poco al lector al significado y función de los conceptos básicos que serán expuestos y analizados a lo largo del presente proyecto. La intención principal es aportar una idea general que permita facilitar la comprensión de lo que es y lo que significan conceptos tales como: información, organización, comunicación organizacional, imagen, comunicación interna e identidad.

Es importante conocer tales conceptos debido a que sus significados y funciones son parte esencial de las organizaciones, además dichos conceptos están vistos, hasta cierto grado, desde un punto de vista sociológico, ya que cabe recordar que una organización (tema central de este proyecto) es finalmente un ente social por que está integrada por personas.

De igual manera se exponen los principales conceptos y corrientes teóricas que sirven como plataforma para el desarrollo y elaboración de la presente tesis.

1.1 Concepto de información

Una definición enciclopédica de información puede ser la siguiente: es un conjunto de datos significativos y pertinentes que describen sucesos o entidades. Para ser significativos, los datos deben constar de símbolos reconocibles, estar completos y expresar una idea no ambigua. Los símbolos de los datos son reconocibles cuando pueden ser correctamente interpretados. Muchos tipos diferentes de símbolos comprensibles se usan para transmitir datos.¹

Por otro lado, la información es el contenido de toda comunicación, es un proceso social de gran complejidad e importancia; a través de él los sujetos sociales retoman y estructuran los datos proporcionados por el medio para orientar su acción.²

1. Larousse. *Diccionario enciclopédico*, tomo II, pág. 445.

2. Sergio López. *El derecho a la información*, pág. 41.

A continuación se describen brevemente las funciones y relaciones de la información con los distintos niveles de la estructura social, lo cual permitirá ponderar el valor económico, político, educativo y cultural de la información; lo anterior requiere, por obvias razones, un enfoque interdisciplinario.

1.1.1 Información y economía

Tanto en su estructura como en su contenido, la información representa una fuerza económica de enorme importancia. Lo anterior nos permite ubicar dentro del capitalismo actual, la conversión de la información en un fenómeno comercial. Informar se convirtió, y ahora más que nunca, en una industria de elevado costo, pero de alta rentabilidad económica y política.³

Son dos los aspectos que en la información tienen importantes repercusiones en la vida económica. En primer lugar, al requerir la actividad informativa de gran cantidad de infraestructura (instalaciones, instrumentos, servicios, recursos humanos, etc.), tiene un impacto directo en el PIB (producto interno bruto) de los países, en lo relativo principalmente a los renglones de productividad y empleo.⁴

El segundo aspecto es el que se refiere a la capacidad de almacenar, transmitir y utilizar la información, elementos fundamentales para la toma de decisiones económicas de los Estados, empresas y sistemas de planeación en general. Es tan importante que se ha convertido en un recurso indispensable de tal manera que puede considerarse que juega un papel semejante al de la energía o al de las materias primas. Por ejemplo, en buena medida, el desarrollo y utilización máxima de los recursos de las grandes empresas transnacionales depende de sus recursos informativos que les permiten, desde un centro de decisiones, controlar a sus filiales distribuidas en todo el mundo.⁵

El tener servicios de información completos y eficientes va a permitir el poder planear y llevar a cabo políticas de desarrollo económico tecnológico adecuadas.

3. Sergio López. *El derecho a la información*, pág. 43.

4. *Ídem*.

5. *Ídem*.

1.1.1.1 El problema tecnológico

Es necesario señalar un problema íntimamente ligado al desarrollo económico: la tecnología; ésta se ha convertido en un capital de enorme importancia.

VARIABLES tan importantes como la productividad, el nivel de empleo, la organización de la producción, las relaciones de poder y la cultura nacional, son afectadas en todas las naciones del mundo por la tecnología.

Desafortunadamente no todos poseen un alto desarrollo de este elemento, resulta entonces que si las posibilidades de acceso a la tecnología y su capacidad de innovación no están al alcance de todos es imposible lograr la utilidad máxima de estos recursos.⁶

1.1.1.2 Información y política

Información y política establecen importantes interacciones que afectan a la totalidad del sistema social. La política es una dimensión básica del hombre, ha desarrollado las distintas formas de organización política, siempre ligadas a los modos de funcionamiento de la vida social.⁷

En el mundo actual el Estado es el principal actor de la instancia política, todo Estado responde siempre, en menor o mayor medida, a las necesidades e intereses generales de la sociedad al pretender, y a veces actuar, como sujeto de orden, la justicia y el bien común.

En otras palabras, el Estado se presenta como la instancia donde se articulan los conflictos generados en el conjunto social.⁸

Por lo tanto, el marco en el que evolucionan la comunicación y la información, está determinado en buena medida por las luchas políticas y sociales que configuran la organización política de la sociedad.

6. Sergio López, *El derecho a la información*, pág. 51.

7. *Ídem*.

8. *Ibidem*, pág. 52.

Existen diversos modos de entender las funciones y el carácter de la información, de acuerdo con la ideología y el proyecto político que prevalece en una sociedad.

Otro punto a considerar es la comprensión de la información como factor indispensable en el ejercicio del poder. Sin ella no hay posibilidad de tomar, ejercer e imponer acciones políticas en cualquier ámbito en el que se piense. Sólo quien tiene acceso a la información y la capacidad de difundirla puede tener el control efectivo sobre las personas, grupos o comunidades. Información es poder y, en consecuencia, el Estado no puede funcionar sin ella.⁹

Al mismo tiempo debe existir la posibilidad, dada la pluralidad y grado de conflicto que experimenta la sociedad, de que los grupos minoritarios tengan acceso a los medios y fuentes de la información.

Puede entonces deducirse la necesidad que el Estado tiene, como uno de los grandes informadores actuales, de contar con una política de comunicación que le permita articularse con la sociedad civil.

Es importante señalar que sin información no hay libertad, ni comunidad, ni democracia; se cancelan las opciones, la crítica y la facultad de decidir; se está a merced del juego de poder y la dominación. Sin información el individuo pierde la capacidad de ejercer sus derechos fundamentales. Esto mismo hace a la información un instrumento efectivo del poder y la manipulación.¹⁰

9. Sergio López, *El derecho a la información*, pág. 53.

10. *Ibidem*, pág. 58.

1.1.3 Información, educación y cultura

Información, educación y cultura son procesos sociales que se determinan unos a otros, y en donde las innovaciones tecnológicas juegan un papel importante.

1.1.3.1 Información y educación

La educación, considerada como un proceso dirigido hacia la socialización y formación de los individuos para que, desarrollando sus habilidades, adquieran el conocimiento del mundo y el dominio del comportamiento para incorporarse a él, implica necesariamente la información. Ésta tiene, por lo tanto, una función y un valor educativo, sobre todo si consideramos que la tarea educativa, encomendada tradicionalmente a la familia y a la escuela, es hoy compartida con las instituciones encargadas de la comunicación y la información. Inclusive, hoy sabemos que para una gran cantidad de mujeres, hombres y niños, la única escuela son los medios de comunicación masiva, aunque ello signifique obtener de ellos los elementos de menor significado y contenido.¹¹

Por lo tanto, se debe cuidar que el contenido del mensaje informativo deberá corresponder al proyecto de la sociedad, de lo contrario, se desvirtuarán los esfuerzos por alcanzar los niveles elementales de formación que se planteen de acuerdo a las necesidades sociales.¹²

Las relaciones entre información y educación no es sólo el contacto con los medios masivos de comunicación e Internet. El archivo, la biblioteca pública, el museo, etcétera, son recursos informativos fundamentales para el desarrollo educativo de un país, no sólo para los grados elementales de la educación formal, sino también dentro de la educación superior y la investigación.

1.1.3.2 Información y cultura

Si por cultura entendemos de forma amplia las realizaciones del ser humano creador, resulta obvio que los sistemas, instrumentos, medios e instituciones de la comunicación y la información, son parte integral del sistema cultural de la sociedad.¹³

11. Sergio López. *El derecho a la información*, pág. 58.

12. *Ibidem*, pág. 59.

13. *Ibidem*, pág 61.

Simultáneamente, el contexto cultural es condición de la comunicación, por que, siendo el contenido básico de éste, el conjunto de experiencias comunes que se dan en el desarrollo de la vida cotidiana del grupo en su contacto directo con el mundo, surgen formas comunes de percibir y entender los fenómenos y construcciones que llevan implícito el lenguaje cultural.

Cada cultura cuenta así con sus propios medios de comunicación e información que aportan información al caudal de la cultura humana.¹⁴

Como una reflexión, no se debe permitir que los espacios culturales sean acaparados y administrados por unos cuantos, deben abrirse a una diversidad de formas y valores. Lo anterior puede lograrse en la medida que se ejecuten acciones de política cultural y de comunicación, que a su vez estén debidamente contenidas en textos jurídicos que garanticen su eficacia y respondan verdaderamente a los intereses de una sociedad cada vez más plural y participativa.

1.1.4 Información y sociedad

Cabe recordar la importancia que tiene la información para el hombre en sociedad; sin ella, éste se convierte en un ser aislado, desvinculado de la realidad y sin capacidad de actuar conscientemente sobre ella para transformarla; lejos de ser un lujo, es un elemento imprescindible en el desarrollo de la persona. La información, biológica y social, conforma al hombre y hace de él un sujeto que puede orientar su acción.¹⁵

Y es precisamente, y de forma paradójica, que en esta capacidad creadora de la información radica su problema, ya que cuando la información escapa al control del ser humano y la sociedad que la genera, se convierte con gran facilidad en un instrumento de control y manipulación de quienes tienen la capacidad de recibirla, almacenarla y difundirla.

El desarrollo tecnológico actual ha venido a acentuar este doble carácter de la información, que pone de manifiesto la necesidad de utilizarla racional y productivamente en beneficio del ser humano y la comunidad.¹⁶

14. Sergio López. *El derecho a la información*, pág. 62.

15. *Ibidem*, pág. 65

16. *Ídem*.

La información en el mundo actual posee características que vale la pena señalar:

- a) La rapidez, la casi inmediatez en la transmisión, difusión y recuperación de los datos e información.
- b) Universalidad, tanto en su obtención como en su difusión. Pensemos por un momento como operan las agencias noticiosas.
- c) Accesibilidad, pensemos en la facilidad para acceder a la información a través de la radio, T.V. Internet o telefonía móvil.
- d) Continuidad, se refiere al flujo informativo que llega al público en corriente continua las 24 horas del día y por todos los medios.
- e) Abundancia, contenida en el “chorro” de información que se precipita sin ninguna discriminación sobre el individuo.
- f) Confusión, por la frecuente mezcla de noticias, comentarios, opiniones, etcétera, sin diferenciar las distintas formas que puede tener la información.

A simple vista pareciera que el hombre contemporáneo es el mejor informado de la historia, sin embargo, un análisis más profundo obliga a señalar los problemas y las tendencias que presenta la información. De forma breve señalo a continuación cinco puntos que tiene que ver al respecto.

En primer lugar, el carácter comercial de la información, ésta se ha convertido en una mercancía costosa supeditada a las leyes de la oferta y la demanda, y que tiene como consecuencia el predominio del valor económico sobre la verdad y la objetividad. Los medios de información se disputan a los “consumidores”. Por otro lado, el alto costo de la tecnología informativa la hace poco accesible a los países con menores recursos económicos, así como a los grandes sectores de la población.

El segundo punto es la concentración, los datos, cifras y estadísticas ratifican este hecho, favorecido fundamentalmente por la rentabilidad de la inversión tanto económica como política, el control tecnológico que mantienen ciertos países y empresas, el alto costo de la investigación y el control del mercado.

Un tercer punto es el reparto desigual de la información tanto en su producción como en su distribución. Los grandes países industrializados, por sí mismos o a través de sus agencias transnacionales, controlan, generan y distribuyen de acuerdo a sus intereses la mayor parte de la información en el mundo, sean noticias, tecnología, conocimientos, etcétera; es decir, se propicia y justifica el “libre flujo de información” cuando sólo unos cuantos son capaces de efectuarlo.

El cuarto punto es la utilización de la información como instrumento de poder, no son pocos los países que ejercen un control político sobre la información, de tal modo que se genera y distribuye sólo lo que de acuerdo con cierta visión del mundo es “correcto y verdadero”; en realidad, esto sólo justifica a ciertos grupos que detentan el poder en su propio beneficio.

Y por último, el quinto punto sería la calidad de la información que se genera, si bien la cantidad de información que fluye hoy en día en los medios es impresionante, valdría la pena detenerse un poco a cuestionar o verificar la calidad de su contenido, existe un enorme cantidad de información “chatarra” y desvirtuada sobre diversos acontecimientos de interés general que circula en los medios, sobre todo en la televisión abierta comercial y en la red, de tal suerte que por momentos pareciera que en la era de la información estamos más “desinformados”.

En resumen, las posibilidades informativas del mundo actual ofrecen grandes perspectivas y el hombre podría contar con una información rápida, completa y plural de acuerdo con sus necesidades, pero todavía existen diversos factores que impiden su óptimo aprovechamiento.

1.2 Concepto de comunicación

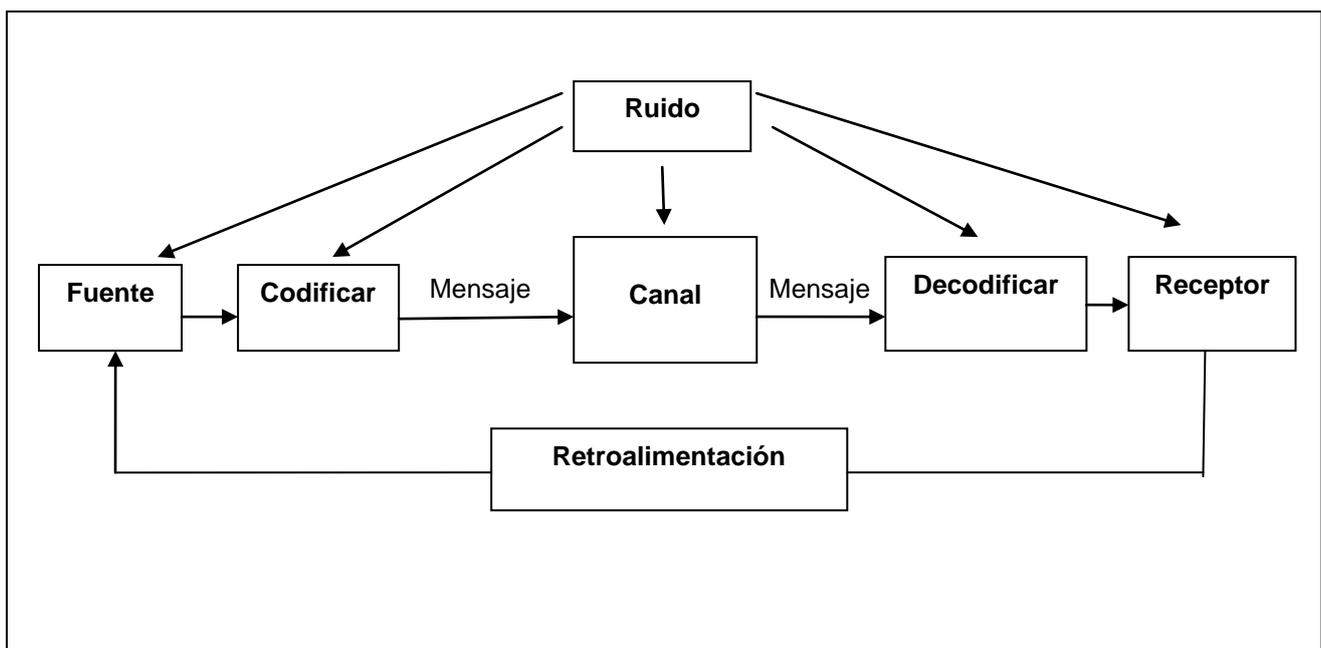
De acuerdo con la Real Academia Española (RAE) estas son algunas de sus definiciones más elementales:

1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos

Pero puede decirse que actualmente hay tantas definiciones de comunicación como campos de aplicación y estudio existen para este fenómeno.

El proceso de la comunicación

Cuadro 1.10



Fuente: Comportamiento Organizacional, Chiavenato Idalberto. (2004) p. 413

1.2.1 Primera aproximación

La comunicación es un fenómeno universal, es un proceso social, ligado a las necesidades materiales e inmateriales del hombre y que contempla todas las relaciones que establece el ser humano con su entorno, con sus semejantes y consigo mismo. La comunicación condensa la historia de las relaciones sociales que, a través de largos procesos y cambios, conforman hoy el escenario en que ésta se realiza.

Desde los orígenes de la vida en el mundo los protoorganismos aparecen como estructuras abiertas que tienden a evolucionar hacia estadios más complejos. Este proceso es producto de la interrelación permanente (en sentido de comunicación) de información y energía con el medio. Por lo tanto, la vida se constituye así en comunicación, ser es comunicar.¹⁷

Al continuar el proceso evolutivo del ser humano y sus formas de interacción, la organización social alcanza mayor complejidad y las técnicas de producción mejoran, lo que a su vez provoca que la información tanto individual y colectiva se desarrolle en signos y símbolos cada vez más complejos y perfectos.

En el mundo contemporáneo los adelantos científicos y técnicos, junto con el desarrollo económico y social, dan a la comunicación un carácter masivo y mundial. La importancia económica, política y cultural del desarrollo de medios, técnicas y estructuras de la información han crecido en forma espectacular, la diversidad, globalidad, micro y nanotecnología y la inmediatez son ya características que definen a los medios de comunicación en el mundo actual.

La comunicación, cómo ciencia social, trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y la comunicación, es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. La comunicación constituye una de las formas en que las personas interactúan entre si, estableciendo lazos duraderos, existen muchas formas de comunicación: gestual, a través de los signos, verbal, corporal, etc.

1.2.2 Segunda aproximación. La comunicación en la organización

Hablando de la organización, en todos los niveles de ésta las personas están adquiriendo y difundiendo información de manera permanente. En este sentido, la comunicación es un aspecto crítico porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre las cosas. Además todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) sólo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación, la cual es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

17. Sergio López. *El derecho a la información*, pág. 17.

Sin embargo, a pesar de todos los avances tecnológicos en materia de información y de comunicación, esta última deja mucho que desear cuando se intenta establecer entre personas, esto tiene una explicación, la comunicación interpersonal no depende de la tecnología, sino de la percepción de las personas y de todo lo que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

1.2.3 Funciones de la comunicación

- **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el cúmulo de la experiencia social e histórica, y también contribuye a la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad auto-reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Otras Funciones de la comunicación dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

- Expresión emocional: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos.
- Cooperación: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

1.2.4 Axiomas* de la comunicación

Diversos enfoques de la comunicación humana la conciben como un ritual o actividad que los seres humanos llevan acabo desde que nacen. Los teóricos han determinado cinco axiomas de la comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick:

1. Es imposible no comunicarse.
2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno de relación, tales que el segundo califica al primero y es por ende una metacomunicación.
3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de secuencias de comunicación entre los comunicantes.
4. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
5. Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según estén basados en la igualdad o la diferencia.

* Es un precepto que no necesita comprobación previa, que se da por hecho.

1.3 Concepto de organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas conminen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran de forma aislada, éstas son en realidad un sistema racional de cooperación. Concretamente, las personas están dispuestas a cooperar entre sí, de manera racional e intencional, para alcanzar los objetivos y los resultados que, en caso de perseguirlos individualmente, no podrían alcanzarse jamás.¹⁸

He aquí algunas otras definiciones:

- Las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) construidas y reconstruidas intencionalmente con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Este concepto incluye las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; pero no incluye las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos ni las familias.
- Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. Así la organización es una unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí, con el propósito de facilitar la posibilidad de alcanzar un conjunto de objetivos y metas.
- La organización es un sistema de cooperación que se fundamenta en la racionalidad. Es un sistema social basado en la cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperar o la disposición para ello y el propósito para alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para conseguir el esfuerzo simultáneo de varias personas y así poder alcanzar objetivos que, de lo contrario, ninguna parte trabajando individualmente estaría en condiciones de alcanzar.
- La organización es una unidad social, compuesta por dos o mas personas coordinada conscientemente y que funciona de manera más o menos continua con el propósito de lograr un objetivo común.

18. Idalberto Chiavenato. *Comportamiento Organizacional*, pág. 28.

Las organizaciones forman parte tanto de la sociedad como de la vida particular de cada persona.¹⁹ Todos los días tenemos contacto con las organizaciones. Si no participamos en ellas como miembros, en el trabajo en la escuela, en la vida social y civil, la iglesia, etc., ellas nos afectan como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos. Puede decirse que son imprescindibles para la calidad de nuestras vidas y para nuestro éxito personal.

Las organizaciones son el eje del desarrollo económico y social, éstas son las principales realizadoras e impulsoras de la innovación y el progreso.

Elas son las que producen bienes y servicios, son las que impulsan el desarrollo de los países. El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de la calidad y superioridad de sus organizaciones.

No obstante, las organizaciones son mucho más que meros instrumentos para producir bienes y servicios. También crean el ambiente en que la mayoría de las personas pasan su vida, y en este sentido, tiene gran influencia en el comportamiento humano.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, es decir, en continua interacción con su ambiente externo, con el cual hacen intercambios. Las organizaciones, como sistemas abiertos, no son sistemas deterministas del tipo de causa y efecto lineal. Por el contrario, las organizaciones son sistemas probabilísticos cuyo comportamiento no puede ser explicado tan sólo en razón de aspectos separados ni de relaciones causales simples y directas.²⁰

Además, las organizaciones no son estáticas, al igual que un organismo vivo, nacen, crecen, viven y mueren; en realidad son organismos vivos que se ajustan y se adaptan, continua e incesantemente, al contexto ambiental donde se ubican. Es más, no son las organizaciones las inteligentes, sino las personas que trabajan y cooperan en ellas.

19. Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, pág. 29.

20. Idalberto Chiavenato. *Comportamiento Organizacional*, pág. 30.

1.3.1 ¿Cómo están conformadas las organizaciones?

Las organizaciones necesitan tener recursos para poder funcionar, se comportan como sistemas abiertos que presentan una increíble reiteración de ciclos: importan recursos (en forma de insumos, de energía o información), procesan estos recursos (a lo largo de sus procesos productivos) y los exportan (en forma de productos, servicios o información).

Cabe mencionar que las organizaciones están formadas por los terrenos, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, los sistemas, los procesos de trabajo, los recursos (como el capital y las materias primas), etc. pero no debe olvidarse que la esencia de las organizaciones está en las personas.

Las organizaciones están formadas por la integración de diferentes recursos. Los recursos materiales se caracterizan como sistemas cerrados, inertes y sujetos a descomposición, degradación pérdidas y depreciación. Las organizaciones también están dotadas de recursos financieros, como capital, financiamientos, créditos e inversiones, entre otros. Estos recursos financieros en forma de dinero están sujetos a la inflación, la deflación y el mercado de capitales, y pueden oscilar en función de estos fenómenos. Ambos (los recursos materiales y los financieros) constituyen la base de la contabilidad tradicional.

1.3.2 Los socios o asociados de la organización

Antes se consideraba que los socios o asociados de las organizaciones eran los accionistas o propietarios, los administradores (directores y gerentes) y los empleados. Los primeros contribuían con el capital financiero, los créditos y los activos de la organización, mientras que los segundos se encargaban de dirigir, y los terceros, con su trabajo, ejecutaban tareas y las operaciones. Esta visión antigua y restringida fue sustituida por una visión más moderna e incluyente, la de los socios (*stakeholders*), es decir, los diversos asociados que contribuyen con la organización.²¹

21. Idalberto Chiavenato. *Comportamiento Organizacional*, pág. 33.

Debe señalarse que algunos asociados pueden encontrarse fuera de la organización como se aprecia en el siguiente cuadro:

Diferentes tipos de asociados y sus roles Cuadro 1.11

Socios o Asociados	Contribuciones (inversiones realizadas)	Incentivos (recompensas esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por salario, prestaciones, premios, elogios, reconocimiento, oportunidades, permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos, créditos.	Están motivados por la rentabilidad, ganancias, liquidez, rendimiento de la inversión, dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnologías, servicios especializados.	Están motivados por negocios, precios, condiciones de pago, facturación, ganancias, rendimiento de la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero para la adquisición de los productos o servicios ofrecidos por la organización y para su consumo o utilización.	Están motivados por precios, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades y de expectativas.

Fuente: Comportamiento Organizacional, Chiavenato Idalberto. (2004) p. 34

Se ha comprobado que, para que las organizaciones puedan funcionar y tener éxito en sus operaciones, deben contar con la contribución conjunta y simultánea de varios socios. Para conseguir y aumentar esa contribución, las organizaciones deben dar la impresión de que valen la pena; es decir, la organización debe recompensar de manera adecuada cada contribución con un pago equivalente o superior a ella.

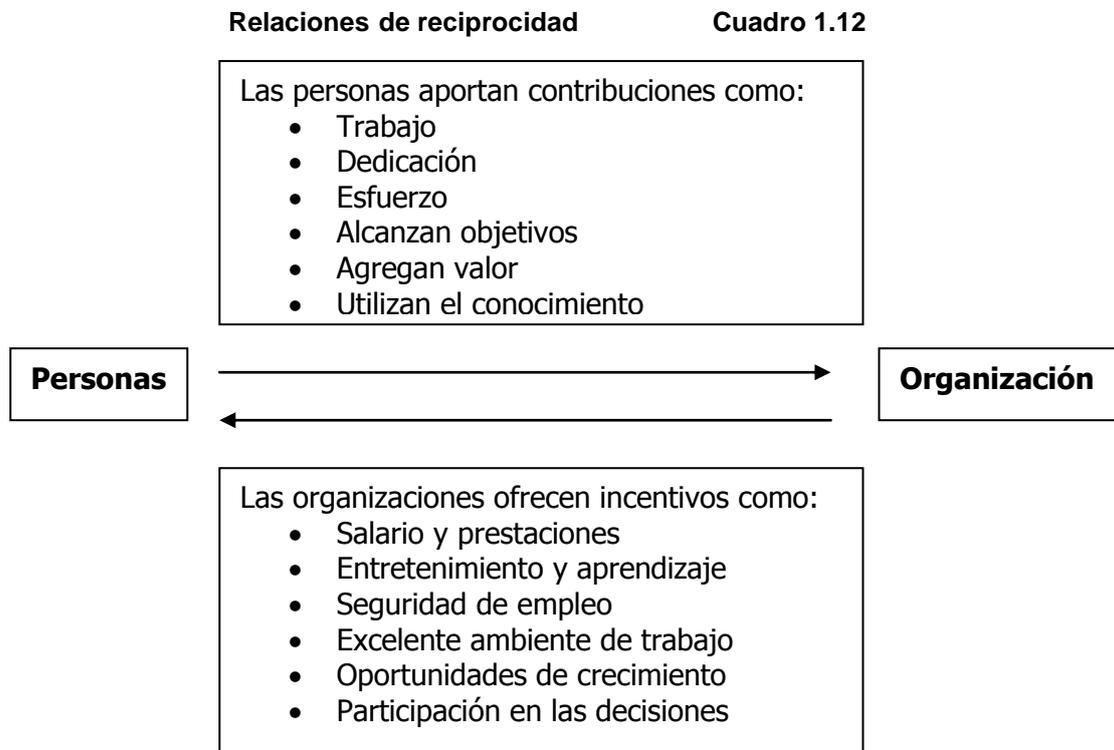
1.3.3 Relaciones de reciprocidad

Todos los asociados tienen relaciones de reciprocidad con la organización: unos ofrecen sus contribuciones a cambio de incentivos, y la organización les retribuye a cambio de sus contribuciones.

Cada parte invierte en la otra con la expectativa de obtener recompensas obtenidas. Si la recompensa fue satisfactoria, la decisión final será mantener sus inversiones y seguir haciéndolas.²²

22. Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, pág. 34.

Este proceso de reciprocidad es importante para entender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización, como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: Comportamiento Organizacional, Chiavenato Idalberto. (2004) p. 35

Estas relaciones de intercambio entre las organizaciones y las personas deben estar más o menos equilibradas; esto significa que ambas partes deben obtener alguna recompensa significativa de esa relación.²³ Una parte no puede vivir sin la otra.

23. *Ibidem*, pág. 36.

1.4 Concepto de Comunicación Organizacional

Cabe destacar que nuestro marco de referencia en este apartado será la organización como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.

1.4.1 Percepciones de la Comunicación Organizacional.²⁴

Los antecedentes de la C.O. datan de los años 60 en Estados Unidos, Redding y Sanborn (1964) definen la C.O. como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación.

Katz y Kahn (1966) perciben a la C.O. como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de sistemas, desarrollado por von Bertalanffy (1956). Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

Zelko y Dance (1965) se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la C.O. como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad).

Lesikar (1972) comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

24. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, págs. 21 y 22.

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Greenbaum (1971, 1972) percibe el campo de la C.O. incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización, así como los de las actividades que generan problemas).

Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de C.O. como “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”.

Haney (1973), sirviéndose del método semántico y general de comunicación, define a la C.O. como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

1.4.2 Definición de la Comunicación Organizacional

Respetando los puntos de vista antes expuestos, pueden detectarse varios hilos comunes:²⁵

1. La C.O. ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, ya que la comunicación es un proceso social.
2. La C.O. implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La C.O. implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

25. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, pág. 23

De tal suerte que, y de acuerdo con *Goldhaber*, una definición de la Comunicación Organizacional puede quedar de la siguiente manera: *La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.*²⁶

Esta percepción de la C.O. incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones:

Mensajes. La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de *mensaje*. En consecuencia, los *mensajes* tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas. En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes en las organizaciones.

Redes. Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones. Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización. Son muchos los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección de flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes.

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicie el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo).²⁷

Interdependencia. Ya se mencionó anteriormente que la organización es como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Y ya se dijo que la naturaleza de estas relaciones era interdependiente debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del mismo.

26. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, pág. 23.

27. *Ibidem*, pág. 27.

Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las varias posiciones de la organización. Por ejemplo, cuando un gerente toma una decisión, sería lógico que considerase todas las implicaciones que su decisión supondría para toda la organización.²⁸

Relaciones. Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia, debemos estudiar las relaciones existentes entre las personas. Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando la atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.²⁹

Thayer (1968) presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar, para regular, para persuadir; y para integrar.³⁰

Por su parte, Chiavenato (2004) señala que la C.O. representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización. Algunas comunicaciones fluyen por medio de la estructura formal e informal, otras bajan o suben a lo largo de la jerarquía, mientras que otras más se mueven en dirección lateral u horizontal. Actualmente, gracias a la tecnología de la información, los flujos de la comunicación se están intensificando en todos los sentidos.³¹

Así como las comunicaciones interpersonales no son perfectas, tampoco lo son las comunicaciones de la organización. Éstas se alteran o transforman a lo largo del proceso, lo que provoca que el último nexo, el receptor del mensaje, casi siempre reciba algo distinto de lo que fue enviado originalmente y se transforma el propósito del proceso de comunicación. La comunicación en la organización casi siempre funciona de manera que filtra los mensajes y el significado que pasa entre la administración y las personas.

28. Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, pág. 30

29. *Ibidem*, oág. 31

30. *Ibidem*, pág. 26

31. Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, pág.427

Toda la comunicación que ocurre en la organización debe pasar por un verdadero cuello de botella.³²

Por su parte, Fernández Collado señala que la Comunicación Organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductos de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.³³

1.4.3 Conceptos utilizados en la Comunicación Organizacional

A continuación se exponen a grandes rasgos algunos conceptos que se manejan dentro de la Comunicación Organizacional, y tomando en cuenta que la CO es un conjunto de técnicas y actividades multidisciplinarias, también aquí se mencionan otras áreas específicas de la comunicación (publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas), las cuales sirven como herramientas de apoyo o complemento para la consecución de los objetivos de la CO.

1.4.3.1 Comunicación Interna

Es el conjunto de actividades que cualquier organización efectúa para el mantenimiento y la creación de buenas relaciones con y entre sus miembros, emplea diferentes medios de comunicación para que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

1.4.3.2 Comunicación externa

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener y/o mejorar sus relaciones con ellos, con el fin de proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

32. Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, pág. 428

33. Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 31

1.4.3.3 Relaciones Públicas

Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una buena imagen.

1.4.3.4 Publicidad

Es una herramienta en la cual se apoya la C.O. La publicidad es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva para promover o incrementar la venta de los productos o servicios que la organización ofrece.

1.4.3.5 Publicidad Institucional

Son todos aquellos mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que pretenden evocar en el público una imagen favorable de la organización. La P.I se considera como un instrumento de las relaciones públicas.

Por lo anterior se puede apreciar que un común denominador en todas estas definiciones es el empleo de medios de comunicación, los cuales pueden ser variados de acuerdo a los objetivos y resultados que la organización pretende alcanzar.

Carlos Fernández Collado expresa que la comunicación organizacional puede ser observada desde tres acepciones:

- 1.- Es un fenómeno inherente a toda organización, ya que ésta es un ente social.
- 2.- Es una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio entorno.
- 3.- Conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones.³⁴

34. Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 34

1.4.4 Evolución de la Comunicación Organizacional

Se observan tendencias dominantes, en las que se distinguen doce elementos:³⁵

- comunicación menos ostentosa, más sobria;
- control más riguroso de los presupuestos;
- concentración en el nivel de la dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos: cabildeo, relaciones con la prensa;
- ampliación del campo de la comunicación: solidaridad, medio ambiente etc., organizada generalmente en torno al tema del desarrollo sostenible;
- comunicación *B a B*, cada día más parecida a la comunicación corporativa;
- uso creciente de la medición y la evaluación;
- ampliación del papel dedicado a la comunicación financiera;
- impugnación de sus objetivos y prácticas ligada con frecuencia al movimiento altermundista;
- contratación reciente de egresados de escuelas de comunicación;
- notable interés en las nuevas tecnologías;
- comunicación de proximidad en constante desarrollo;
- comunicación de crisis cada día más solicitada (ofertas públicas de compra, rumores, crisis tecnológicas o ambientales, etcétera).

Hoy la comunicación es internacional para la empresa. "... La explosión de la información significa que los consumidores, empleados, periodistas pueden encontrar más informaciones respecto a las organizaciones que las que los directores de comunicación jamás quisieron revelar".³⁶

Por otra parte, la C.O. no puede tener un esquema fijo de planeación y ejecución, ya que cualquier organización es un ente vivo, social, es un sistema que como tal interactúa con el exterior y con los subsistemas (interior), de tal suerte que la C.O. siempre estará sujeta a los cambios dictados por las situaciones y presiones del contexto interno y externo.

35. Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional*, pág. 26

36. Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional*, pág. 27

1.4.4.1 Comportamiento Organizacional

La disciplina en que se sustenta la Comunicación Organizacional se conoce como *Comportamiento Organizacional*, debe quedar claro que el campo de acción de esta disciplina no se limita solamente al rubro de la comunicación, sino a todos aquellos elementos que influyen en el comportamiento y las relaciones entre las personas y las organizaciones, incluye también las relaciones de unas organizaciones con otras.

Esta línea teórica recoge las prácticas que integran el trabajo multi e interdisciplinario de especialistas, es un campo que se refiere, por una parte, al comportamiento individual, es decir, a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación; y por otra, también se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos y el conflicto. En este sentido, se basa en contribuciones, sobre todo, de psicólogos y psicólogos sociales, administradores, pedagogos y comunicólogos.³⁷

El Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que surgió como cuerpo de conocimientos para estudiar y retratar el comportamiento humano en las organizaciones. El nombre permaneció a pesar de que las organizaciones no son las que observan un comportamiento, sino que lo hacen las personas y los grupos que participan en ellas. Concretamente, estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura.³⁸

Cabe destacar que uno de los problemas que enfrenta el trabajo multidisciplinario es el marco teórico que hay que seguir, ya que no existe un paradigma (marco conceptual) que sea compartido por la psicología, la administración, la pedagogía y la comunicación.

Las principales características del C.O. son:

1. Es una disciplina científica aplicada. El C.O. se relaciona con cuestiones prácticas en el sentido que ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos que los alcanzados nunca antes.

37. Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, pág. 7

38. Martín González, *Comportamiento Organizacional, un enfoque latinoamericano*; pág. 11.

2. El C.O. adopta un enfoque contingente. Procura identificar las diferentes situaciones que afectan a la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho. El C.O. utiliza el enfoque situacional, dado que no existe una forma única y exclusiva de trabajar con las organizaciones y las personas.
3. Utiliza métodos científicos. Desarrolla y comprueba empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones. Los fundamentos científicos están basados en una metodología sistemática de investigación.
4. Ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones. El objetivo básico es ayudarnos a entender cada vez más a las personas y a las organizaciones. El C.O. es fundamental para los administradores que dirigen organizaciones o unidades de éstas y es también indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad con las organizaciones, sea dentro o fuera de ellas.
5. El C.O. incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento (ciencias políticas, la antropología social, la psicología, psicología social, psicología organizacional, etc.); de ahí su carácter interdisciplinario.
6. El C.O. está estrechamente ligado con varios campos de estudio como la Teoría de las Organizaciones (TO), el Desarrollo Organizacional (DO), y la dirección de personas o Administración de Recursos Humanos (ARH).

1.4.4.2 Antecedentes de la Comunicación Organizacional en México

La carrera de comunicación surge en México en el año de 1949 en la escuela "Carlos Septién", dos años más tarde, la UNAM incorpora esta carrera con la misma orientación. Por su parte, la Universidad Iberoamericana (1960) y la Anáhuac (1970) hacen lo propio. Aunque para esta época la carrera de comunicación está enfocada más que nada al periodismo. Los temas de la comunicación organizacional se incluyen en los planes de estudio en la década de los 80 en diferentes escuelas públicas y privadas, hoy en día son más de 20 instituciones educativas que imparten la materia de comunicación organizacional.

El primer libro de Comunicación Organizacional que se publica en México surge en 1987, su autor, Stephen P. Robbins, es el primero que explora como un objeto de estudio el C.O. Seis años después aparecerán en México dos obras de autores mexicanos (Martín González y Socorro Olivares).³⁹

En el año de 1973, un grupo de comunicadores, incluido Carlos Fernández de Collado, encabezados por Bruno Newman crearon la Asociación Mexicanas de Comunicaciones Internas A.C. (AMCI), con el propósito de impulsar la comunicación interior de las empresas, en aquella época el ejercicio del comunicador organizacional se circunscribía a la revista interna, los tableros de información y los buzones de sugerencias principalmente.

En 1986 la AMCI se convierte en la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional A.C. (AMCO), con lo que su campo de acción se amplió al cubrir las comunicaciones tanto internas como externas de las organizaciones; se integraron a esta profesión trabajos tales como: programas de identidad gráfica, revistas para clientes y atención a clientes, entre otros.

Posteriormente, para 1996 ya con el nombre de Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A.C. la AMCO pretende dar un mayor sentido de pertenencia a los profesionistas de las diversas disciplinas que agrupaba, además de integrar y sensibilizarse sobre nuevos temas, como son el manejo de crisis, así como actividades de comunicación en apoyo a mercadotecnia y relación con inversionistas.

Desde el año de 2003, y hasta el día de hoy, la AMCO lleva el nombre de Asociación Mexicana de Comunicadores, y en ella se pretende dar cabida a los ejecutivos de la comunicación en empresas e instituciones educativas y gubernamentales, consultores, docentes; así como a los proveedores relacionados con los procesos de comunicación corporativa.

En sus inicios (década de los 80s), la Comunicación Organizacional en México se veía como una función limitada al manejo de mensajes formales a través de medios impresos, es decir, a comunicación interna vía publicaciones.

39. Martín González, *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*, pág. 7

Sin embargo, afortunadamente hubo empresas que realizaron esfuerzos extraordinarios y que de alguna manera abrieron brecha en materia de Comunicación Organizacional. A manera de antecedente y ejemplo Carlos Fernández de Collado cita *seis experiencias mexicanas* en dicha materia.⁴⁰

Para efectos prácticos sólo se mencionaran cuales fueron estas empresas, ya que no es menester del presente proyecto profundizar en su análisis, pero afortunadamente existe suficiente información sobre algunas de ellas actualmente. No se debe perder de vista que son sólo ejemplos de trabajo serio, aunque todavía cuestionables.

Dichas empresas son:

Anderson Clayton (ACCO)	Multinacional de alimentos.
Banco Nacional de México (BANAMEX)	Institución de banca múltiple
Comunicología Aplicada de México, S.A. de C.V.	Consultoría
Grupo Condumex	Manufactura de conductores
Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural	Institución no lucrativa promotora promotora del desarrollo en el agro
Grupo ICA	Multinacional mexicana de la construcción

40. Carlos Fernández de collado, la comunicación en las organizaciones, pág. 294.

1.4.5 Marco Teórico

1.4.5.1 Escuelas del Comportamiento Organizacional

Desde hace varias decenas de años ha estado presente el interés por delimitar y comprender que tipo de elementos o características pueden ser las más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Por lo tanto son muchos los conceptos y extensos los trabajos que se han venido realizando a través de la historia, pero actualmente el estudio de las organizaciones puede resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: *clásica*, *humanista*, *de sistemas* y *de contingencia*.

1.4.5.1.1 La teoría clásica: Estructuración y definición precisa.

A partir del auge de la revolución industrial en el siglo XIX y XX algunos estudiosos de la sociedad realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las principales características y los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones.

Los autores de esta primera corriente, ahora llamada clásica, compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización, muchos de sus principios y propuestas se han mantenido vigentes. Los autores notables de esta corriente son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

Max Weber. Es uno de los sociólogos más importantes de todos los tiempos, su obra más relevante es *The Theory of Social and Economic Organizations* (La Teoría de las Organizaciones Económicas y Sociales).

Los estudios y análisis que realizó entorno a este objetivo lo llevaron a plantear su “teoría de la burocracia”. En ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones (puntos que retoma *Adam Smith*). Los elementos que propone son los siguientes:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.

- Especificar los deberes y derechos de cada empleado
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos decisiones y reglamentos más importantes
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados –trato impersonal y formal.

En la actualidad se dice que estas permisivas contienen un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos. Los detractores de Weber dicen que esta forma de organización puede ser irracional y disfuncional, demasiado englobadora e incluso alineante (lineal).

Frederick W. Taylor. Ingeniero e inventor estadounidense precursor de la ingeniería industrial pretendió establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo. Su obra más relevante fue *The Principles of Scientific Management* (Los principios de la administración científica), en ésta se incluye la optimización de la producción con base en los “tiempos y movimientos”.

El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, con base en observaciones y experiencias, para delimitar las que optimicen su desempeño. En términos generales, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales.

Los principios más importantes de este autor son cuatro:⁴¹

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.

41. Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 40

- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Cabe destacar también la postura de Taylor sobre el considerar a la investigación constante como la única forma sólida y segura de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz.

A Taylor se le ha criticado por hacer a un lado el elemento humano; él enfatiza la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base en la cooperación y colaboración entre niveles.

Henry Fayol. Empresario e ingeniero francés, tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad (independientes al tipo de organización). Su libro de mayor influencia, *General and Industrial Management* (Administración General e Industrial), tiene 14 principios de administración que sintetizan y complementan algunas ideas de sus antecesores más importantes.

Para Fayol la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción.

Cabe señalar que sus principios tienen en la actualidad una aplicación constante en cualquier tipo de empresa.

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)

- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada).

Algunas de las conclusiones que hasta ahora se pueden mencionar sobre las teorías clásicas son: la forma sistemática de estudio para las organizaciones, establecen principios universales en materia de administración, enfatizan los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por otra parte, se da relativa importancia a los procesos, a la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general, al elemento humano.

Podemos decir entonces que Weber se enfocaba hacia las organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Fayol se orientaban al principio administrativo de los resultados y las ganancias. También un común denominador es la marcada centralización en la toma de decisiones.

1.4.5.1.2 La teoría humanista: factores sociológicos y psicológicos.

Fue desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta, se considera que esta corriente retoma descuidos de la teoría clásica, es decir, el aspecto humano. Los autores que aquí se consideran parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa. Aquí cobran importancia premisas importantes como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos.

Elton Mayo. Mayo partió de la idea de considerar el impacto de algunas condiciones, como la luz, en la productividad de un grupo de empleados, cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. Sin embargo, cuando bajó la intensidad de la luz para seguir indagando, la productividad siguió creciendo; Mayo dedujo que lo que ocurrió fue que el personal se motivó de alguna manera al ser distinguido como parte de un grupo experimental y las normas y relaciones grupales, entre otras razones, fueron las que produjeron en el personal dicho resultado.

Los estudios de Elton dieron como resultado el tratar de entender y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Kurt Lewin. Psicólogo que con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal provocó un interés generalizado acerca del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas.

Rensis Likert. Basó sus estudios en Mayo y Lewin, Rensis desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Los cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo, que forman una especie de continuo, Likert se inclina por el participativo.

Douglas McGregor. Al igual que otros autores, McGregor se inclina más hacia la necesidad de auto desarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello realizaron sus mayores contribuciones.

La conocida teoría “X”, que es más cercana a las ideas de la teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita de supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

Por otra parte, la Teoría “Y” es lo contrario y a la cual se le considera congruente, propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo, basado en lo anterior el autor propone la “administración por objetivos en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior- no con supervisión”.

Chris Argyris. Este autor sostiene que las organizaciones con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

Argyris propone entonces a la “administración participativa” como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, el enriquecimiento del trabajo. El autor identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización. Estas propiedades son:

- Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia dentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia fuera” (proactividad).
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales. El elemento determinante de esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo personal, y la motivación.

Todavía aquí no se puede señalar una solución que satisfice a todos, esta escuela, si bien complementa a la clásica, no podría realizar, por sí sola, una administración que fuera eficaz y eficiente por igual.

Los autores de esta corriente enfatizan la importancia que tiene la comunicación en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. En esta escuela, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo como en ninguna otra.

1.4.5.1.3 La teoría de sistemas: apertura al medio e interrelación de las partes.

Hemos visto cómo la escuela clásica y humanista tienen una orientación interna, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar su desempeño y los resultados de cualquier organización. Los factores externos cobran gran relevancia en periodos cambiantes y dinámicos, como lo son los tiempos actuales.

Bertalanffy. Biólogo que sentó, en los años cincuenta y sesenta, las bases de la Teoría General de Sistemas (TGS). La aportación de la TGS produjo una verdadera revolución en la administración y cambió la visión al interior por una más amplia e incluyente: las fronteras de la organización fueron superadas y el ambiente externo empezó a ser considerado la condición básica para el formato de la organización y su comportamiento.⁴²

En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado” para alcanzar un objetivo, operando con base en datos/energía/materia para proporcionar información/energía/materia. Los elementos constituyen las partes u órganos que componen el sistema y son llamados subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (hardware), o abstractos y conceptuales (software). Pueden ser cerrados (o mecánicos y con relaciones conocidas con el medio externo) o abiertos (en continua interacción con el ambiente, que resulta incomprensible).

La principal contribución del enfoque sistémico para las organizaciones es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente.

Por otra parte, sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock concibieron la organización como un sistema sociotécnico que interactúa en forma continua con el ambiente que está a su alrededor. Toda organización está formada por dos subsistemas:⁴³

1. El subsistema técnico, que comprende las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las utilidades y las técnicas de las operaciones, el ambiente físico y la forma en que esta dispuesto, así como la duración de la operación de las tareas. El subsistema incluye la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

2. El subsistema social, comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

42. Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, pág. 100

43. *Ibidem*, pág. 101

E. Trist. Fue pionero del estudio de la organización como sistema, identificó algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones así como las partes-subsistemas más importantes de cualquier organización.

Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman el todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Es económica en cuanto a que tiene que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin.⁴⁴

En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema. Además el autor contribuyó a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, estos subsistemas son:

- Producción
- Mantenimiento de la estructura
- Subsistemas de “frontera” o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etcétera)
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos

Trist y sus colaboradores enfatizan que para entender el funcionamiento del todo es importante identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades.

Daniel Katz y Robert Kahn. Ambos autores en su libro *Psicología social de las organizaciones* logran sintetizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de esta corriente. Una de las ideas centrales es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos vivientes.

También consideraban que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que las transforma en “sistemas cerrados”.

44. Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 49.

Por el contrario un “sistema abierto” es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea, del cual “importa” energía para funcionar; la transforma internamente y “exporta” algún producto, bien o servicio diferente.

Esta corriente complementa a las dos anteriores, pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

El papel de la comunicación en esta escuela es aprovechado internamente y respetado para después profundizarla y ampliarla. Desde este enfoque, la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural), una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos y declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera.

1.4.5.1.4 La teoría contingente: el impacto del contexto.

Las premisas iniciales de esta corriente se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta del siglo XX. En términos generales esta teoría considera de manera importante la influencia del medio ambiente o contexto, el cual puede considerarse el “estimulo”, y por otro lado, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como “la respuesta”.

Pero debe quedar claro que no todas las organizaciones responden igual al medio, hay factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc.; que facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

Concretamente, esta corriente considera que si bien hay ciertos elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán sin son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a los distintos tipos de organización.⁴⁵

Joan Woodward. Es uno de los principales autores de esta corriente, realizó diversos estudios en empresas inglesas hacia 1958, y encontró una alta correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y sus forma de estructurarse.

45. Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 53.

Al profundizar en estos estudios se dedujo una escala de complejidad tecnológica para explicar estas diferencias; son tres niveles:

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano)
- b) Producción masiva (de línea o cadena)
- c) Producción de proceso continuo (de flujo)

Se puede reafirmar entonces que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores -en este caso, complejidad tecnológica- que derivan en respuestas diferentes.

El tipo de comunicación que Woodward aquí observa, es que la verbal es la mayor en las de tecnología unitaria y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Tom Burns y G.M. Stalker. Pioneros también de esta corriente, Tom Burns, sociólogo, y G.M. Stalker, psicólogo, identificaron dos estilos opuestos de administración, que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son el mecánico y el orgánico, respectivamente. En un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, muy similar al que se refiere la teoría clásica, cuando las empresas con este estilo de administración se enfrentaban a la necesidad del cambio o la innovación, su respuesta era muy lenta y poco efectiva debido a sus formalismos para tomar cualquier decisión, cuando esto ocurre los autores lo llaman “sistema patológico”.

Por su parte, el estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. En él existe una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

En esta teoría la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa constantemente para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal, es decir, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel formal de autoridad, un estilo orgánico será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico.

Cabe destacar que estos dos estilos son “ideales”, lo que quiere decir que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad, la relevancia de la aportación de estos autores es que identifican de forma concreta como las demandas del medio ambiente -estable o dinámico- afectan los estilos administrativos y su eficacia.

Paul Lawrence y Jay Lorsch. Estos autores realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos a mediados de la década los sesenta. Su aportación más importante fue delimitar los impactos del medio ambiente en distintas partes de la organización a los cuales debe responder de forma diferenciada –muy especializada. De esta manera diferentes áreas de una empresa se enfrentarán a presiones diversas del medio, a la incertidumbre, y para responder a ella de forma eficiente, desarrollarán sus funciones y tareas especializadas (a mayor incertidumbre, mayor especialización).

Lo importante de su análisis son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la homogeneidad necesaria, dentro de la heterogeneidad. Dichas fuerzas integradoras deberán también definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que lleven a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas.⁴⁶

El elemento de fondo y de gran relevancia en esta teoría, es que todos los puntos específicos que enfatizan los autores comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente (no hay una mejor forma general de hacer las cosas). Esto ha permitido a esta teoría adquirir relevancia entre los teóricos modernos de las organizaciones, debido a que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender el fenómeno en la actualidad.

La posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas y una necesaria adecuación de algunos elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad, legislación, etc.) a las ciencias sociales.

46. Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 57

Desde el punto de vista de la comunicación, aquí habrá que vigilar la comunicación interna y externa, dentro de cada parte o subsistema y entre las partes; de la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como un elemento integrador de una empresa, elemento de suma importancia en un medio dinámico y cambiante como en el que vivimos.

Es de señalar que el rol de la comunicación en la teoría de sistemas es más completo, dado que en ellas se le reconocen repercusiones no sólo en el ámbito estructural -más sociológico-, sino también en el de relaciones humanas, en la psicología social, y además, hace patente la necesidad de especificar y delimitar más el papel de la comunicación, así como otros elementos organizacionales en diversas situaciones y contextos.

Conclusiones del capítulo

En la actualidad poseer, conocer y administrar la información es esencial para el desarrollo personal y de las organizaciones, lo anterior influirá en la toma de decisiones y en las acciones que una persona u organización llevarán a cabo, la información se ha convertido en un activo importante, sobre todo ahora que vivimos en la llamada “era de las comunicaciones o era de la información”.

Por otra parte, es importante saber que una organización es un ente social, que está conformada por personas y que se comporta como un sistema abierto, es decir, que interactúa con sus elementos internos y externos; y por lo tanto su observación y análisis deberá ser desde una perspectiva humanística y social.

Cuando hablamos de Comportamiento Organizacional hablamos de un área multidisciplinaria encargada de observar, estudiar, analizar, diagnosticar, y mejorar el comportamiento humano dentro de la organización y, por supuesto, la forma en que estos comportamientos afectan o benefician a la organización.

Comunicación Organizacional, hablamos de una disciplina que estudia, observa, analiza y administra la información y la comunicación que fluye entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles dentro de una organización. Lo anterior incluye a las comunicaciones que se presentan en los distintos niveles y en las distintas direcciones que existen dentro de la organización.

Por otra parte, cuando hablemos del quehacer profesional en materia de comportamiento organizacional y comunicación organizacional, no se debe dejar de lado las bases teóricas de la escuela clásica y humanista, así como también las importantes aportaciones de sus principales autores, ya que son el primer referente para abordar cualquier análisis del comportamiento organizacional y sus repercusiones; por su parte, los enfoques de la Teoría General de Sistemas y la Teoría de las Contingencias aportan bases y herramientas muy importantes y de gran adaptabilidad en cualquier época para abordar el estudio y análisis del acontecer interno y externo de las organizaciones.

CAPÍTULO II IMAGEN CORPORATIVA, CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD CULTURAL.

En el presente capítulo se abordan y explican los significados de los conceptos de imagen, cultura e identidad, desde su primera o básica expresión hasta su concepción en el ámbito corporativo y organizacional.

2.1 Concepto de la Imagen Corporativa

Dowling (1986) expresa que una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.¹

La imagen es una representación figurada, en forma de figura visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material, mental etc., de un modelo original. Es decir que por definición, imagen es aquello que es fiel a lo original.

La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe.²

De acuerdo con Wally Ollins, el término “imagen corporativa” apareció según parece en la década de 1950. Hay quien dice que lo usó por primera vez Walter Margulies, jefe de la prestigiada consultoría de Nueva York, Lippincott & Margulies.³

Según Joan Costa, la imagen (“cómo me ven”, que es más decisivo que “quién soy” y “qué hago” realmente) es la interacción de todo lo anterior en la mente de los individuos y el imaginario social. La imagen determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes, públicos y de la colectividad.⁴

1. Cess M. Van Riel. *Comunicación Corporativa*. Pág. 77.

2. Daniel Scheinsohn. *Comunicación Estratégica*, pág. 101.

3. Wally Ollins. *Imagen Corporativa Internacional*, pág. 7.

4. Joan Costa. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Pág. 6

Sartori la define como la “imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público”. En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse ya no como un sujeto estrictamente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.

En pocas palabras, podemos definir a la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.

2.1.1 Imaginando a la organización

Una organización, al igual que todas las entidades, es generadora de imágenes. La organización es percibida y aprendida en imágenes. Una empresa es, para quien la percibe, la imagen que de esa empresa aquella persona tiene.

Toda actitud respecto a la empresa dependerá de:

- un componente cognoscitivo;
- un componente afectivo;
- un componente de conducta y acción.

Cada individuo, con la imagen que de la empresa posee, se extiende una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, configuran la imagen pública de la empresa en cuestión.

La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una organización.

2.1.2 La imagen de la empresa. Cómo se constituye.

Se puede llamar “imagen” de la empresa a la opinión que el público se forma de ella, a través de informaciones y acontecimientos, políticas, actos, productos y normas, que respondiendo a realidades configuren una información positiva para el público.⁵

5. Salvador mercado H. *Relaciones Públicas*, pág. 1

La imagen de la empresa debe ser, sobre todo, clara y precisa y para ello es necesario que los elementos que la tienen que formar sean comunicados en la oportunidad y en la manera más apropiada para su fácil asimilación por el público. Una información confusa e incompleta producirá en la mente del público una imagen imprecisa y, tal vez, contradictoria.

Son muchos los elementos que cada empresa puede suministrar al público para que éste tenga una opinión correcta sobre ella, sin embargo, pueden resumirse en:

- Historia y evolución de la firma, a través de los años.
- Realizaciones de orden técnico o de investigación, que signifiquen un avance.
- Prestigio de sus directivos, técnicos y especialistas.
- Potencialidad industrial.
- Condiciones sociales en las que trabajan empleados u obreros.
- Contribuciones sociales y económicas al bienestar de la comunidad.
- Aportes culturales.
- Calidad de sus servicios o producción.
- Planes de realizaciones futuras.

2.1.3 Importancia de la Imagen Corporativa

La imagen es extremadamente importante para la fuente que la origina (el objeto de la imagen), y para quien la recibe (el sujeto). La fuente (la organización) considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivo.⁶

Importancia de una imagen favorable.

- Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.

6. Cess M. Van Riel, *Comunicación Corporativa*, pág. 80

- Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, es importante para los agentes financieros y los inversionistas, y genera confianza entre los públicos objetivo internos y externos.
- Una imagen corporativa firme crea un valor emocional añadido para una empresa y asegura que esté un paso por delante de sus competidores. Una imagen corporativa firme es competitiva, distintiva y creíble. (Brinkerhof, 1994)
- Una buena imagen es una representación de la mente, afecta a las actitudes, las cuales a su vez, afectan al comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse ignorar la imagen. La impresión que crea – consciente o inconscientemente, lo quiera o no- afecta a las personas con quien hace negocios. (Berstein, 1986)

2.1.4 Condiciones y funciones de la imagen pública corporativa.

La imagen de la empresa es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social.⁷

La imagen es un *supravalor*, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.

Las condiciones propias de la imagen corporativa.⁸

- Es lo único que *diferencia globalmente* una empresa de todas las demás (no sólo en los servicios, sino también en los productos). La gente no los compra por ellos mismos ni por la marca, sino por su *imagen*, que les confiere significación y valores;
- Es lo único que *agrega valor* duradero a todo cuánto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica;

7. Joan Costa. *Imagen Pública*. Una Ingeniería Social, pág. 66

8. *Ibidem*, pág. 67

- Es lo único que *permanece* en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados; además, todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

Las 15 funciones de la imagen:⁹

1. *Destacar la identidad diferenciadora de la empresa*

La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN, por esto, y no por otra causa, toda empresa es única, diferente e irrepetible, Éste es un potencial inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores.

2. *Definir el sentido de la cultura organizacional*

Los cambios culturales que exigen los planes a futuro, son un paso obligado en la gestión de los recursos humanos. La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivado hacia intereses comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

3. *Construir la personalidad y el estilo corporativos*

Identidad es la sustancia diferenciadora. Cultura es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados, la personalidad corporativa, un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos.

9. Joan Costa. *Imagen Pública*. Una Ingeniería Social. Pág. 68.

La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo. La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos.

4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo

El “orgullo de pertenencia” a una empresa exitosa y con buena reputación es uno de los reflejos de su imagen en el campo social.

5. Atraer a los mejores especialistas

Porque los que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal del empleado.

6. Motivar al mercado de capitales.

Cuando una empresa proyecta su cotización en la bolsa, planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una empresa sólida, bien gestionada y progresista.

7. Evitar situaciones críticas

Todo el plan estratégico que incluye explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada. Por lo tanto es conveniente diseñar un Plan de Actuación y un Plan de Comunicación, para que sirvan como “guía de conducta” para anticiparse a situaciones de crisis o incluso para emergencias, las situaciones contingentes se enfrentan ya desde una cultura de comunicación, y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar.

8. *Impulsar nuevos productos y servicios*

La convicción es una suma de pequeñas convicciones, es acumulativa, cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción –que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones-, resulta que el esfuerzo de estas convicciones acumuladas predispone las decisiones futuras, sean de compra, de utilización de servicios e incluso de opiniones favorables.

La imagen se pone al servicio de la innovación, y da a lo nuevo la garantía de sus éxitos anteriores.

9. *Relanzar la empresa*

Relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen en alza, es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa.

Pero muchos problemas de competitividad y de crecimiento del negocio están ligados a una identidad en crisis o a una imagen que pierde su actualidad, su posicionamiento o su potencia de otro momento. Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.

10. *Generar una opinión pública favorable*

La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc., generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.

11. *Reducir los mensajes involuntarios*

Hay ciertas decisiones que la imagen desaconseja y otras de las que se beneficia, es decir, aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa, es la *planificación* y el *control* de su imagen.

12. *Optimizar las inversiones en comunicación*

El ejemplo japonés está señalando el camino hacia las marcas globales y las imágenes únicas. La marca se convierte así, al mismo tiempo, en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa.

13. *Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión*

La imagen de la empresa es una medalla de dos caras: una de ellas es la notoriedad, la dimensión cuantitativa. La otra es la notabilidad: reputación, excelencia, prestigio o como se le quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra.

Cabe destacar que sobre la base cualitativa, la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento.

14. *Atraer a los clientes y fidelizarlos*

La fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la *aureola* y el *carisma* de la imagen.

15. *Inventar el futuro*

El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de los clientes, y si esta trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base son garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos.

Estas condiciones de la imagen empresarial y sus 15 funciones, deben entenderse como potenciales o latentes, es decir, que no se orientan por sí mismas. Por esto habrá que realizarlas.

2.2 Importancia de la imagen corporativa en tiempos de la globalización

La globalización se define como un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras que impiden un intercambio económico competitivo, es decir, permite que los productos, servicios, recursos, artefactos e ideas de todos los países puedan competir en el mercado mundial. En esta competencia el éxito se mide con base en la rentabilidad, es decir, la razón de los rendimientos financieros en relación con los costos de producción.

Las organizaciones hoy en día tratan de crear formas de desarrollo económico sustentable, pero sin propiciar las fuerzas destructivas dentro de una desenfrenada competencia, es decir, cuidan que su desarrollo no tenga consecuencias negativas en aspectos ecológicos, sociales, culturales, etc.; esto debido a que las organizaciones, y sobre todo las empresas privadas, están bajo la mirada de una sociedad más participativa y crítica.

De tal suerte que, la imagen de la organización debe ser el resultado de un buen desempeño, además de satisfacer las necesidades de las personas como “clientes”, también deberá satisfacer necesidades de las personas como “ciudadanos”; es por eso que es muy importante que las organizaciones logren consolidar una imagen positiva, congruente y acorde a las exigencias de sus diferentes públicos.

2.3 Cultura Organizacional

Como ya he mencionado, el tema de la identidad es el principal objeto de estudio del presente trabajo, dicho elemento está incluido en un área más amplia conocida como “Cultura Organizacional”, por lo tanto considero necesario dar un breve repaso sobre este tema.

2.3.1 Definición de Cultura Organizacional

Así como cada sociedad o nación tiene una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas, las organizaciones también desarrollan una cultura que influye en el comportamiento de las personas que la integran, sin dejar de lado que la organización es influenciada por la cultura de la nación en la que se encuentra ubicada (y también por la cultura de origen de la empresa).

Formar parte de una organización significa asimilar su cultura, la forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

De acuerdo con Fernández Collado, cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Pero bajo esta perspectiva, no hablamos de un grupo o de una sociedad, sino de un sistema cultural, éste es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

Fernández señala que una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto.

He aquí algunos conceptos de Cultura Organizacional:

- La C.O. representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día con día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.
- La C.O. es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.
- La C.O. es un patrón de aspectos básicos compartidos que han sido inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que ha desarrollado tal experiencia en el ámbito interno y externo, que consideran que funciona bien y que es válido y deseable transmitirlo a los miembros nuevos por ser una forma correcta de percibir, pensar y sentir la vida y los problemas dentro de la organización.
- La C.O. es la manera acostumbrada o tradicional de pensar al hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

La Cultura Organizacional es algo intangible. No es posible ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias.¹⁰

La C.O. refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, reunidas, representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja.¹¹

La C.O. presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados. Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
2. Normas. Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad. Además, construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son.
4. Filosofía. Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes. Además la filosofía corporativa, fundamentalmente, intenta responder a tres preguntas: ¿quién soy y qué hago?; ¿cómo lo hago?; y ¿a dónde quiero llegar? Queda claro entonces que la filosofía corporativa está compuesta por la misión, los valores y la visión.
5. Reglas. Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender dichas reglas para ser aceptados por el grupo.

10. Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional, pág. 164

11. Ibídem, pág. 167

6. Clima de la organización. Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que dan unas personas a otras, a los clientes, a los proveedores, etcétera.

Para redondear el tema sobre las características de la Cultura Organizacional como elemento influyente en el comportamiento de los individuos, mencionaré también la misión, visión y valores de la organización, ya que son conceptos que forman parte de un órgano vital y que a su vez es el marco rector y filosófico de la organización: el corazón ideológico.

Misión. Es definir el negocio de la organización. *Establece qué es y qué hace la empresa.* Tiene que ver con las necesidades de los públicos que satisface. La definición de la misión será establecida por los beneficios o soluciones que la organización brinda a los diferentes públicos con los que se relaciona.^{12.}

Visión. Con la visión corporativa la organización señala *adónde quiere llegar.* Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la “ambición” de la compañía, su reto particular.

La visión corporativa no debe ser algo utópico, ya que ello supondría una pérdida de motivación en los miembros de la organización, al ver que ello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta “fácil”, ya que llevaría a un cierto relajamiento, concretamente, la visión corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización.

Valores. Los valores *son esencialmente las prioridades que existen dentro de la organización,* son los elementos que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son.

Existen tres niveles de valores.¹³ En el primer nivel, que por cierto es el más superficial, está el reconocimiento de que algo es importante o valioso para la organización, por ejemplo, la honradez.

12. Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, pág. 142

13. Chiavenato Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, pág. 175

En el segundo nivel existe la percepción de que los valores son necesarios, por lo que se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos. En el tercer nivel existe una intensa actividad con base en los valores, los cuales son transformados en aspectos inseparables e integrales de la esencia de la organización.

Los valores deben ser comunicados a todos los niveles de la interacción humana, es decir, el interpersonal, organizacional, cultural, psicológico, sociológico, político y económico. En la práctica, las organizaciones comunican los valores a través de:

- Todo lo que la organización premia.
- Todo lo que la organización sanciona.
- Todo lo que las personas dicen cuando se niegan a aceptar la responsabilidad de lo que han hecho.
- Todo lo que las personas callan cuando no desean hablar respecto a problemas que no cuentan.
- Todo lo que las personas hacen cuando las críticas las angustian.
- Todo lo que las personas no hacen cuando no discuten problemas importantes.
- Congruencia o hipocresía, cuando las personas no cumplen con lo que dicen que hacen.

Cabe destacar que cuando los valores no son claros pueden producir conflictos, dilemas o contradicciones.

2.4 Concepto de identidad. Primera aproximación

Desde la perspectiva de la psicología, el ser humano a lo largo de su existencia siempre se ha preguntado ¿quién soy?, ¿Quiénes somos? Y las respuestas surgidas a través del tiempo nunca han sido claras ni concretas.

Para la psicología, la identidad es una necesidad básica del ser humano, el poder responder a la pregunta ¿quién soy yo? es tan necesario como recibir afecto o alimentarnos.

De acuerdo con *Erich Fromm* (psicoanalista alemán) “la identidad es una necesidad afectiva (sentimiento), cognitiva (conciencia de si mismo y del otro como personas diferentes) y activa (el ser humano tiene que “tomar decisiones” haciendo huso de su libertad y voluntad). La identidad es como el sello de la personalidad, es la síntesis del proceso de identificaciones que durante los primeros años de vida y hasta cierta edad adulta la persona va realizando. De esta forma se puede afirmar que la identidad tiene que ver con nuestra historia de vida, que será influida por el concepto de mundo que manejamos y por el concepto de mundo que predomina en la época y lugar en que vivimos. Por lo tanto, desde esta perspectiva hay un cruce individuo-grupo-sociedad, por un lado, y de historia personal con la historia social, por otro.

Los individuos, los grupos y las culturas tienen conflictos de identidad. Hay una identidad personal y varias identidades colectivas. La identidad distingue nuestro colectivo de otros, así como la identidad individual distingue a nuestra individualidad de otras.

Por lo tanto, podemos decir que la organización presenta una identidad colectiva, pero al igual que sucede en el individuo, toda identidad va cambiando y supone alteridad. No se puede reconocer una identidad, si a la vez no se reconoce una alteridad (es el principio filosófico de “alternar” o cambiar la propia perspectiva por la del “otro”, considerando y teniendo en cuenta el punto de vista, la concepción del mundo, los intereses, la ideología del otro; y no dando por supuesto que la de “uno es la única posible¹), dicha alteridad se presenta como antagonista o contraparte de la identidad. Por ejemplo, para algunos yo puedo ser culto y para otros ignorante o mediocre.

1. Wikipedia.org/alteridad.

Dichos antagonismos nos crean conflictos con los demás pero también con nosotros mismos. Si el otro confirma mi identidad, se transforma en una amenaza y es frecuente que se intente evitar el contacto con aquellos que nos amenazan, que ponen en riesgo mi identidad, mi autoimagen y mi autoestima.

Por lo tanto, la identidad colectiva, o en este caso la identidad organizacional, como cualquier otro tipo de identidad, debe ser sólida para tratar de llevar al mínimo nivel los antagonismos y conflictos internos que se pueden presentar. Cabe recordar lo señalado por *Maslow* cuando plantea en su *escala de necesidades básicas* que una de ellas es la de afiliación, esto es ser parte de, reconocido por, en otras palabras *el sentido de pertenencia*.

Se puede decir que la identidad es evolutiva y está en proceso de cambio permanente, lo que implica la afirmación de particulares, pero también de diferencias y relaciones con los otros, esto ocurre con los individuos, pero en el caso de las organizaciones, se debe intentar siempre que la identidad, una vez reconocida, se mantenga estable, y solo se transforme por necesidades y por exigencias del medio (interno o externo), por cuestión de reingeniería o por fusión (con otra organización), ya que conformar una identidad es establecer un centro de gravedad entorno a sí mismo, que se mantenga como un yo unificado a pesar de los cambios internos y externos, de los ajustes y replanteos posteriores que su existencia pueda depararle.

Para consolidar la identidad se requiere un trabajo con doble finalidad, por un lado encontrar un sentimiento interno de unidad, y por otro desde las relaciones con el mundo el de singularizarnos, es decir, diferenciarnos del otro, no por algo la sociedad premia o destaca aquello que es creativo, aquello que se convierte en marca registrada.²

2.4.1 Identidad en la organización

De acuerdo con el apartado anterior, la identidad es una necesidad que se constituye de forma endógena (que se genera en el interior) y refleja su realidad y la forma en que se relaciona con los demás.

2. Marcela Alvarez. *“La construcción de la identidad, fallas en la consolidación del sentimiento de sí mismo: la identidad negativa”*Wikipedia.org

Para la organización la identidad es un elemento de cohesión, en ella se encuentran agrupados características y aspectos significativos de todos los miembros y elementos que integran la organización, es el componente fundamental de su *personalidad*; de ahí su vital importancia, una organización que no tiene una identidad sólida experimentará muchas dificultades para poder proyectar hacia el interior y exterior de la misma quién es, qué hace, cómo lo hace y hacia donde va.

La identidad se establece y desarrolla dentro del ámbito de la cultura organizacional, además adquiere mayor relevancia ya que tiene un impacto directo sobre la imagen que la organización proyecta hacia su interior y exterior,

Desde la perspectiva de Tejada Palacios, la identidad es *el yo* de la organización, es una pieza fundamental de ésta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por sus diferentes públicos.

El valor agregado de una sólida identidad es el poder proyectar una fuerte personalidad, la cual a su vez facilitará que la organización sea reconocida por sus públicos y sea diferenciada de la competencia, lo que finalmente se verá reflejado en una mejor colocación en el mercado y en mejores ventas.

Por lo tanto podemos decir que una identidad débil genera poca personalidad, y así como ocurre con las personas, una organización con poca personalidad difícilmente será recordada.

Cabe destacar que desarrollar una identidad sólida dentro de las organizaciones no es una tarea sencilla ni puede decretarse de facto, la organización puede contar con un manual corporativo o “manual de bienvenida”, el cual tiene como función plasmar y transmitir las directrices, normas e ideología de la empresa, pero no será suficiente, ya que la identidad se genera y se construye día a día con la interiorización, interacción, integración y comunión de los valores, misión, visión, metas, ideología e intereses de la organización y de las personas que en ella trabajan. La identidad es un elemento hasta cierto punto subjetivo, abstracto.

Al igual que la imagen, la identidad tiene implicaciones y expresiones que repercuten en la vida interna y externa de la organización, también se ve reflejada en elementos físicos y en elementos subjetivos, por lo tanto, los aspectos físicos de la identidad serán analizados bajo el concepto de la *identidad corporativa*, y los subjetivos se analizarán bajo la *identidad cultural*, siendo este último concepto tema central del presente trabajo.

2.4.1.1 Concepto de identidad corporativa

Cómo ya mencionamos, la Imagen Corporativa es en buena parte la personalidad de la empresa, lo que la simboliza dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la organización para darle cuerpo, para repetir y proyectar su imagen y posicionar ésta en su mercado.

La función básica de la Identidad Corporativa es la de diseñar, desarrollar y optimizar los recursos físicos y visuales con los que cuenta la organización, en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.

Los signos que integran el sistema de I.C. tienen la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes, tales signos se complementan entre sí y son de diversa naturaleza:¹⁴

- Lingüística. El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente; un modo de escritura llamada logotipo.
- Icónica. Es la marca o distintivo figurativo de la empresa. La marca pasa como una heráldica y asume una función más institucional, con lo cual se define su doble carácter significativo: la marca en su función comercial (*marketing*), e institucional.
- Cromática. Consiste en el color o los colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

14. Joan Costa. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, pág. 15

De tal suerte que, parte de la identidad de la empresa se expresa a través de elementos físicos y visuales: uniformes, papelería, mobiliario, envases, publicidad, vehículos, etc.; dichos elementos además de proyectar una imagen funcionan también como agentes de comunicación. Por lo que podemos decir que la IC no es un gasto sino una inversión, ya que la información emitida a través de las diversas fuentes y elementos que posee la organización motiva a crear en los individuos una estructura mental, es decir, una imagen de la empresa.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: esta en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

2.4.2 Concepto de identidad cultural

Ahora ya sabemos que la identidad es parte esencial de la personalidad y está, en un principio, orientada y dirigida por la dirección, esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, es decir, por el corazón ideológico de la organización (filosofía, misión, visión, valores, etc.) y las normas de la organización (reglamentos, manuales, etc.); pero también está formada por los comportamientos cotidianos y reglas no escritas, esta es la parte sutil y subjetiva de la identidad, pero no por eso es menos importante, por el contrario, a partir de la identidad cultural se pueden analizar aspectos como el grado de identificación que existe del personal con la empresa, la motivación, el rendimiento, el clima organizacional, entre otros.

Lo interesante de la identidad cultural es que al ser analizada, la parte más difícil de observar y medir es precisamente la que es subjetiva, las reglas no escritas, las "subculturas", entendemos por subculturas aquellos comportamientos grupales que se generan dentro de la organización al margen de la cultura general o formal, de tal manera que puede existir una cultura general pero a la vez varias subculturas que se ubican por grupos de personas, áreas o departamentos; en este sentido, una de sus principales manifestaciones son los modos de interacción entre sus integrantes, incluyendo sus expresiones lingüísticas, éstas a su vez son importantes ya que a través del lenguaje verbal

(sin olvidar las actitudes, vestimenta, etc.) se transmite el sistema de valores que impera en la organización.

Debemos señalar que la alta dirección no debe cerrar los ojos e ignorar el surgimiento de las subculturas dentro de la organización, por el contrario, debe ponerse especial atención a este tipo de “fenómenos”, si bien es cierto que surgen al margen de la cultura formal, esto no significa que sea algo negativo, que por su origen provoquen situaciones desagradables o inconvenientes. Su oportuna vigilancia puede servir para ubicar y reconocer posibles ventajas que el sentido común y la idiosincrasia de las personas pueden aportar voluntaria o involuntariamente (nuevas ideas).

Además, en un caso determinado en que una subcultura pudiera provocar una situación negativa a la organización, la pronta atención y el conocimiento adecuado ayuda a tomar las decisiones correctas para corregir tal situación, y en el mejor de los casos, para revertir una situación negativa en una oportunidad de desarrollo para las partes involucradas.

2.4.3 La Identidad Cultural como valor agregado

Por otra parte, debemos decir también que la identidad debe ser sólida para que logre ser un atributo de la organización, todos los atributos de la organización derivarán, hacia el interior, en un mejor desempeño, un clima más agradable, sentido de pertenencia y mayor productividad, entre otros; y hacia el exterior, en un mayor reconocimiento y aceptación por parte de sus diferentes públicos.

Tales atributos serán reconocidos, algunos, a simple vista, pero otros serán comunicados por parte de la organización. Por esta razón una parte del trabajo de la organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la imagen institucional que ellos se formaran. Y para la organización es de vital importancia conocer cuales son los atributos que son reconocidos y cuales no por sus públicos, y a la vez conocer cómo afecta esto en cada público, ya que de acuerdo con ellos deberá establecer su acción comunicativa para intentar reforzarla, mantenerla o modificarla dependiendo de sus intereses.

Conclusiones del capítulo

Es este capítulo pudimos acercarnos a conceptos que pueden considerarse subjetivos o abstractos, pero que son sumamente importantes para las organizaciones, el óptimo mantenimiento de los diferentes elementos que componen e intervienen en la identidad pueden evitar graves y delicadas consecuencias a futuro.

De esta manera podemos darnos una idea de la vital importancia que tiene la imagen, cabe recordar que lo que más importa es la imagen que el público posee y no la que la organización cree que proyecta, en otras palabras, imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, es un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Por lo tanto siempre será vital para la organización tratar de proyectar una imagen positiva y congruente a sus diferentes públicos.

Por otra parte, existen elementos internos que tienen repercusiones considerables en el ámbito externo de la organización, de ahí su relevancia, me refiero a la cultura y la identidad de la organización. Recordemos que, como cualquier país o comunidad, una organización posee una cultura propia, inicialmente dicha cultura la establece y orienta la dirección, pero además ésta se desarrolla a partir de las interacciones que ocurren entre los miembros que forman e integran a la organización, de tal suerte que inclusive se originan “subculturas”, las cuales deben ser encausadas, aunque éstas hayan surgido al margen de la cultura “formal” u “oficial”, de tal forma que no afecten negativamente a la organización.

La identidad es por su parte, la esencia de la personalidad de la organización, es un elemento de cohesión, de sentido de pertenencia, en ella se encuentran agrupados características y elementos significativos de todos los miembros y elementos que integran la organización, es el yo de la organización.

El cuidado o descuido de los elementos aquí mencionados tiene repercusión directa en aspectos vitales de una organización, tales como clima, pertenencia, eficiencia, productividad, calidad de los productos y servicios, etc. lo cual a su vez se verá reflejado en la competitividad y rendimiento de la organización, además de proyectar una buena o mala imagen y reputación hacia sus diferentes públicos.

Cabe recordar que el grado de aceptación de una organización dependerá de las actitudes, positivas o negativas, que ésta proyecte voluntaria o involuntariamente. Tal y como señala Joan Costa: “cómo me ven”, es más decisivo que “quién soy” y “qué hago” realmente.

Capítulo III. La Crónica de Hoy, antecedentes.

En este capítulo conoceremos más a fondo “quien” es *La Crónica de Hoy*, su forma, sus contenidos, su estructura, cuantas personas la integran, etc. Tomando como base la información obtenida a través de:

- Investigación documental. Periódico *La Crónica de Hoy*, sitios web.
- Entrevistas: Guillermo Ortega Ruiz, Pablo Iriart, Eduardo Ortega, Emilio Wiale, Guillermina Gómora.

3.1 Historia

El periódico *La Crónica de Hoy* surge durante el periodo presidencial del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, dicho diario fue fundado por el lic. Pablo Iriart el 17 de junio de 1996 junto con un equipo de aproximadamente 130 personas, *Crónica*, como se le conoce comúnmente, es una publicación que mantiene un enfoque orientado a observar el acontecer capitalino principalmente, sin dejar de lado los temas nacionales e internacionales, así como otros temas de interés público. Inicialmente el periódico comenzó sus actividades en asociación con la compañía de seguros *Zurich*, dicha sociedad duró poco tiempo, cuatro años aproximadamente.

Cabe destacar que anteriormente Pablo Iriart trabajó en el periódico *La Jornada* y la revista *Proceso*, fungió durante el periodo del expresidente Carlos Salinas como director de Notimex y del periódico oficial *El Nacional*.

El lic. Iriart fungió como Presidente y Dir. Gral. de *Crónica* hasta enero del 2007, año en el que vendió el periódico al empresario Jorge kahwagi Gastine quien a su vez invitó a Iriart a seguir trabajado en el periódico como director general, el lic. Pablo prefirió rechazar la oferta para así poder dedicarse de lleno a su profesión periodística, aunque actualmente colabora para el periódico todos los jueves.

Cabe destacar que existen tres personas fundadoras de *Crónica* y quienes todavía colaboran para el periódico, ellos son Emilio Wiale (quien se desempeña como asesor de la Dirección General), Fernando Paz Rodríguez (Coordinador de sistemas) y el Dr. Francisco Báez Rodríguez (Editor en jefe).

Es en el mismo año de 2007 cuando el señor Kahwagi nombra Director General de *Crónica* al destacado periodista de medios impresos y electrónicos, Lic. Guillermo Ortega Ruiz, cargo que ocupa hasta hoy día. Ortega Ruiz cuenta con una trayectoria de más de 32 años en el ámbito periodístico y ha colaborado en importantes medios de información tales como *Revista de América*, *Televisa*, *MVS*, las estaciones radiofónicas *XEQ* y *Reporte 98.5*, entre otros; además ha desempeñado cargos ejecutivos desde el año de 1984 en los diversos medios en los que ha trabajado.

Hoy día laboran en *La Crónica* más de 200 personas y sus instalaciones están divididas en dos complejos: por una parte, la redacción, y por otra, los talleres de impresión, que son propios y ambos complejos se localizan en la Ciudad de México.

3.2 Ubicación, contacto y estructura corporativa.

3.2.1 Ubicación y contactos

Las instalaciones de *Crónica* se encuentran divididas en dos complejos: por una parte, la redacción que ocupa una superficie de 370 m² y se localiza en el edificio ubicado en la calle Londres # 38, col. Juárez, C.P. 06600, delegación Cuahutémoc.

Los talleres de impresión son propios y ocupan una superficie de 1030 m², se encuentran en av. Azcapotzalco La Villa #160, Col. Barrio San Marcos, C.P. 02020, delegación Azcapotzalco; ambos complejos están ubicados en la Ciudad de México.

Contactos

- Teléfono: 10 84 58 00
- Página web: www.cronica.com.mx
- Correo electrónico: cronica@cronica.com.mx

3.2.2 Estructura corporativa

En la actualidad laboran en la *Crónica* 180 personas, por otra parte su estructura corporativa esta dividida en cuatro áreas:

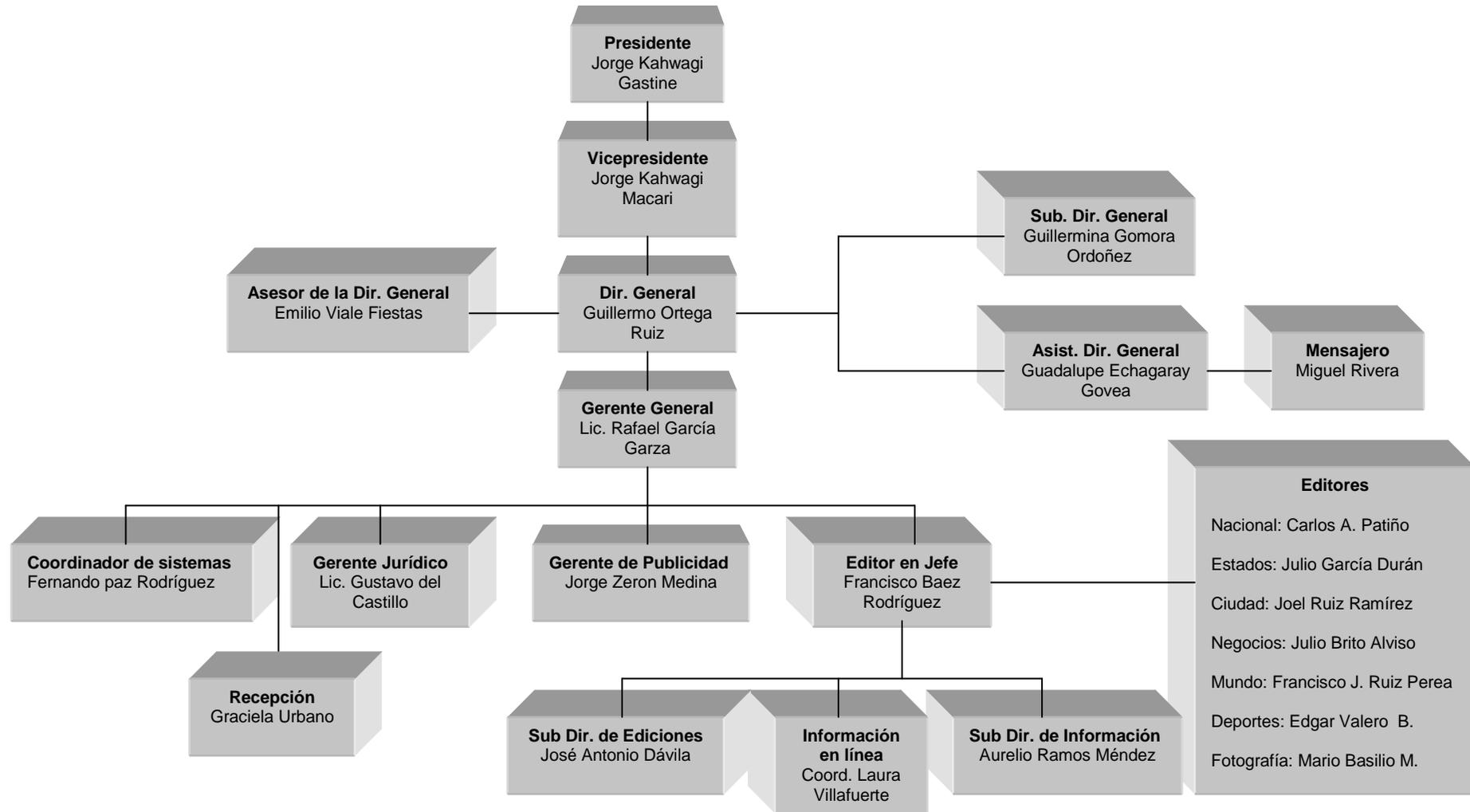
- Redacción
- Producción
- Administración y finanzas
- Publicidad y ventas

A continuación se presentan el organigrama general y el organigrama de la gerencia general:

3.2.3 Estructura Corporativa

Organigrama General

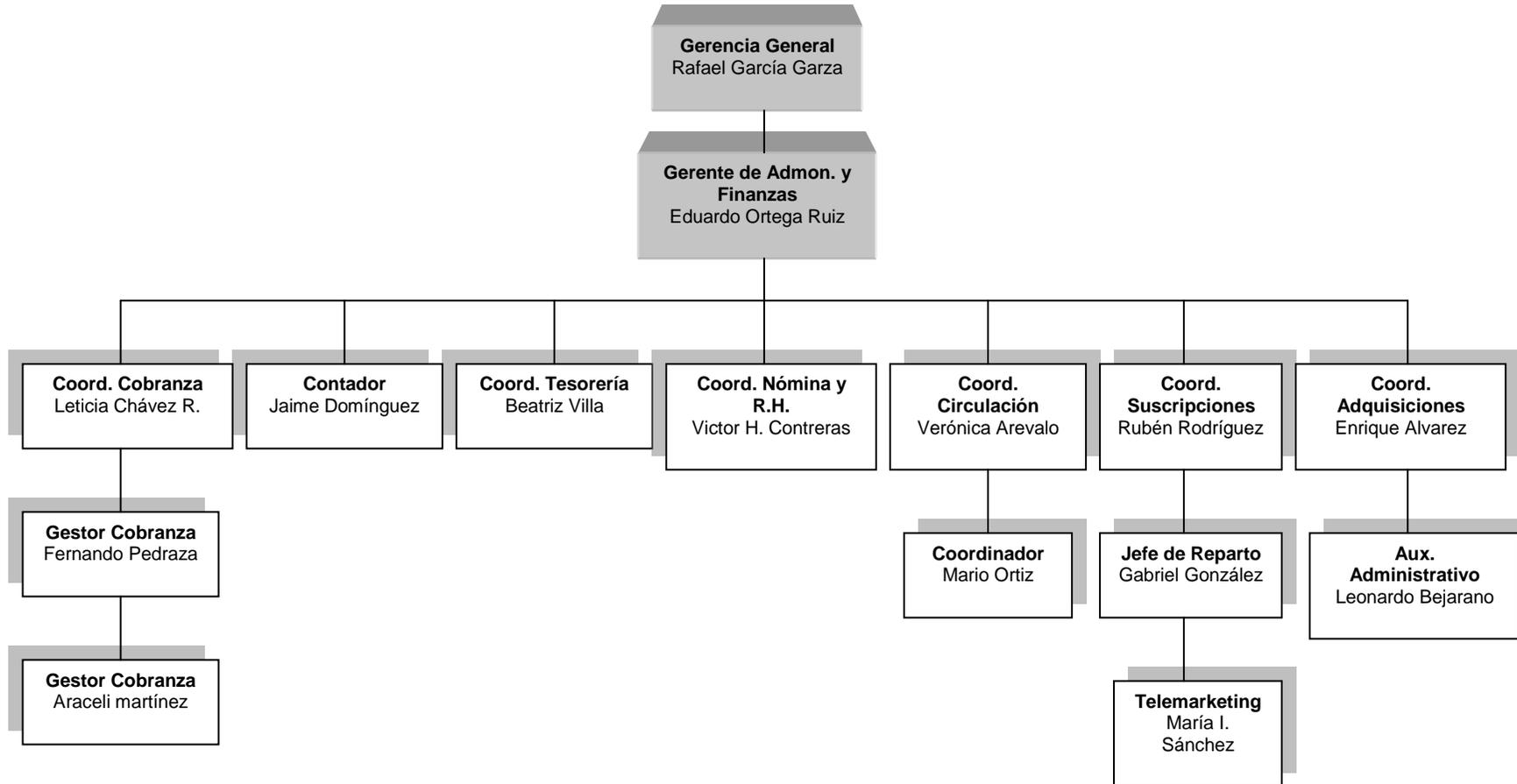
Cuadro 3.10



Fuente: Gerencia de Admon. y Finanzas

Personal de la Gerencia General

Cuadro 3.11



Fuente: Gerencia de Admon. y Finanzas

3.3 *La Crónica de Hoy* como producto

Actualmente *La Crónica de Hoy* compite en el mercado de los medios informativos impresos dentro del D.F. con otras 27 publicaciones de información general, algunas de ellas con proyección nacional, destacan los casos de *El Universal*, *Reforma*, *Milenio Diario*, *La Jornada*, *Excélsior*, entre otros.

Estas son las características físicas de *Crónica*:

- Formato tabloide (49 x 21 cm)
- Consta de 36 páginas
- Tiene imágenes y textos en color
- Su contenido esta estructurado en nueve secciones:
 - Nacional
 - Mundo
 - Espectáculos
 - Deportes
 - Opinión
 - Estados
 - Ciudad
 - Economía/negocios
 - Pasiones/espectáculos

El periódico tiene un tiraje de 56 mil ejemplares diarios en promedio. *La Crónica de Hoy* se mantiene a la vanguardia, ya que cuenta con versiones electrónica y vespertino, por cierto, este último se distribuye gratuitamente como una medida estratégica. El periódico ofrece también un producto dirigido a la comunidad universitaria y académica en general, *Club Universitario Crónica* es una membresía con la que estudiantes, egresados y profesores de nivel universitario pueden contar con una fuente de información confiable e información general de nuestra historia reciente.

3.4 Marco o Corazón ideológico

De acuerdo a la presente investigación basada en entrevistas personales con los fundadores del periódico (Pablo Iriart y Emilio Wilae) y actuales directivos (Guillermo Ortega y Guillermina Gómora), y de acuerdo con sus declaraciones, todo indica que no existe un documento en el que esté plasmado de manera formal el corazón ideológico de *Crónica*, con lo que si cuenta el periódico es con un código de ética, que para mi gusto está orientado más que nada al quehacer periodístico, es como “el manual interno del buen periodista”.

Conclusiones del capítulo

En el capítulo tercero pudimos conocer el origen y trayectoria de *Crónica*, este es un breve repaso por lo que ha sido su historia desde su fundación hasta el día de hoy. El diario *La Crónica de Hoy* es fundado el 17 de junio de 1996 por el experimentado periodista Pablo Iriart junto con un equipo de aproximadamente 130 personas. El enfoque de *La Crónica* está orientado sobre todo a observar el acontecer capitalino, pero sin omitir los temas nacionales e internacionales de interés general.

En enero del 2007 *Crónica* cambió de manos del lic. Iriart a las de Jorge Kahwagi Gastine, cabe destacar que al día de hoy existen tres personas fundadoras de *Crónica* y quienes todavía colaboran para el periódico, ellos son Emilio Wiale (quien se desempeña como asesor de la Dirección General), Fernando Paz Rodríguez (Coordinador de sistemas) y el Dr. Francisco Báez Rodríguez (Editor en jefe).

Es en el mismo año de 2007 cuando el señor Kahwagi Gastine nombra Director General de *Crónica* al destacado periodista Guillermo Ortega Ruiz, cargo que ocupa hasta hoy día. Actualmente laboran en *La Crónica* poco más de 180 personas y sus instalaciones están divididas en dos complejos: por una parte, la redacción, y por otra, los talleres de impresión, que son propios y ambos complejos se localizan en la Ciudad de México.

La Crónica de Hoy es una propuesta informativa que compite en el mercado de los medios informativos impresos dentro del D.F. con otras 27 publicaciones de información general, entre las que destacan los casos de *El Universal*, *Reforma*, *Milenio Diario*, *La Jornada*, *Excélsior*, entre otros. *La Crónica* cuenta también con versiones electrónica y vespertino, este último se distribuye gratuitamente como una medida estratégica.

Por otra parte, en lo referente al marco ideológico de la organización, *Crónica* cuenta actualmente con un código de ética, pero éste no incluye el eje filosófico, ideológico y aspiracional a través del cual la empresa se exprese hacia sus públicos internos y externos, en otras palabras, no manifiesta puntualmente el marco ideológico básico cómo lo es la misión, visión y valores; aunque debo aclarar que algunos elementos del marco ideológico se encuentran contenidos y dispersos en el código de ética que maneja actualmente la organización.

Capítulo IV. Investigación y análisis sobre *La Crónica de Hoy* en materia de Identidad Cultural.

En el presente capítulo lo que se pretende es conocer o aproximarnos al **nivel de identidad cultural** que posee hasta el momento el periódico *La Crónica de Hoy*, para poder hacer una evaluación al respecto se emplearon diversas técnicas y herramientas de investigación, entre las que destacan: la aplicación de encuestas, test, observación presencial y entrevistas, lo que considero que nos va a permitir conocer los patrones del comportamiento laboral dentro de la organización. Los resultados obtenidos serán graficados de forma cuantitativa y con base en ello se podrán emitir observaciones y/o sugerencias que se consideren útiles para el fortalecimiento de la imagen de *La Crónica*, de igual forma serán analizados puntualmente cada uno de los aspectos y conceptos que se consideren relevantes para el tema de identidad organizacional.

Por otra parte, ya vimos en el segundo capítulo que la Identidad Cultural es de vital importancia para la organización ya que comprende aspectos como la personalidad, los elementos subjetivos (comportamientos individuales y grupales), la interacción que existe entre sus miembros, el grado de identificación que existe entre los valores individuales de sus integrantes y los valores de la organización, etc.

Por lo tanto, al hablar del nivel de Identidad Cultural me refiero al grado de solidez y arraigo de todos los elementos mencionados en el párrafo anterior, y para fines prácticos el “nivel” será cuantificado, con base en los datos obtenidos de las técnicas de investigación aplicadas mas adelante, de la siguiente manera:

- Nivel de Identidad Cultural sólido
- Nivel de Identidad Cultural poco sólido
- Nivel de identidad Cultural Débil

4.1 Análisis situacional

Para poder acercarnos al nivel de identidad cultural en el que se encuentra *La Crónica* se tomaron diferentes muestras a directivos, trabajadores y colaboradores, en el caso de los directivos y mandos medios la muestra fue del 25%, y en el caso de trabajadores y colaboradores la muestra fue del 15%, tomando en cuenta que la población actual de

Crónica es de 180 trabajadores, los temas que se abordaron durante la investigación y la subsecuente obtención de información fueron los siguientes:

- Liderazgo
- Comunicación Interna
- Imagen Interna
- Clima laboral
- Corazón ideológico
- Motivación

Cabe señalar que de lograr que el presente trabajo ponga en evidencia las debilidades, anomalías, problemas o inconvenientes que existen hasta el momento dentro del periódico será necesario, para el estudio, análisis y solución de éstos, recurrir a un trabajo y esfuerzo interdisciplinario, es decir, echar mano, en la medida de lo posible, de los recursos físicos y humanos que estén al alcance de la organización para abordar los diversos temas y necesidades que existen dentro de la organización, me refiero a recursos materiales y humanos, como lo serían especialistas para los diferentes temas que se aborden: psicología, administración, capacitación, comunicación organizacional, etc.

4.1.1 La IC dentro de la normatividad de La Crónica de Hoy

Existe un documento normativo dentro el periódico (código de ética), pero como ya mencioné en el capítulo anterior, considero que su contenido se refiere más a regir y conducir de la mejor manera posible el quehacer periodístico que a una normatividad que involucre y englobe las reglas, filosofía, política e ideales de la organización. Estos son extractos de los principales conceptos o normas que integran dicho código:

- *Responsabilidades de estilo.* Todo periodista debe siempre tener presente su responsabilidad en cuanto a la forma en que comunica su información. Aquel periodista que comete faltas graves a la gramática y ortografía españolas se convierte en cómplice de una degeneración innecesaria del lenguaje. El estilo debe ser claro y conciso. Claro, porque se dirige a un público no especializado (o, por lo menos, no especializado en todas las ramas). Conciso, porque hay que tomar en cuenta que la mayor parte de los lectores dispone de poco tiempo para leer el diario. La precisión y la claridad son preferibles a un estilo "bonito".

- *Conflictos de interés.* Nos esforzamos en no tener obligación alguna hacia fuentes de noticias o grupos políticos o económicos de interés. No nos involucramos activamente en causas partidistas, de tal grado que se comprometa nuestra capacidad para reportear y editar de manera justa. Desde luego, está prohibido que los profesionales del periódico acepten, por cualquier motivo, dinero de parte de las fuentes informativas. De igual forma, no podrán aceptar regalos que puedan comprometer la independencia del periodista o funcionario del *CRÓNICA*.
- *Papel del periodista.* El periodista debe hacer el esfuerzo por mantenerse como parte de la audiencia: debe reportar las noticias, no ser parte de ellas. En otras palabras, *CRÓNICA* busca un periodismo sin protagonismo, interesado genuinamente en los asuntos que llaman la atención a la opinión pública. El periodista debe evitar todo acto de arrogancia en la relación con el público lector y con los personajes que generan noticia será cortés. Al investigar una información, el periodista debe presentarse como tal. En los casos excepcionales en que no lo haga, deberá consignar en la nota la circunstancia en la que obtuvo la información.
- *Equilibrio periodístico.* No se deben omitir hechos de relevancia. La información debe ser completa. Por lo mismo, en una nota no se debe dar más peso a la información irrelevante que a la que tiene más significado. Esto a menudo conlleva una manipulación de la información, aunque no se llegue a mentir. Siempre se buscará la precisión. La precisión es el mejor antídoto contra la parcialidad informativa. Entre un hecho y un dicho, ha de prevalecer siempre el primero. Reporteros y editores están obligados a respetar la privacidad de los individuos. Los personajes públicos tienen derecho a que su vida privada sea respetada por los medios y, en consecuencia, las actividades relacionadas con ella no sean consideradas como noticia.
- *Fuentes.* Cuando el reportero no esté presente en el lugar de los hechos, y haya obtenido la información de una tercera persona, citará siempre la fuente de esta información. En caso de que no se pueda revelar la identidad de la fuente, se deben emplear fórmulas que se aproximen lo máximo a ella. En los casos en que citar la fuente de información implique un riesgo para la integridad del o los informantes, se deben explicar las razones por las que la fuente desea mantenerse anónima. Citar la fuente (o en todo caso explicar por qué la fuente desea el anonimato) sirve para transparentar el papel de intermediario que tiene el periodista.

- *Plagios y créditos.* Está prohibido atribuirse material ajeno. Cuando la nota se base en una entrevista o noticia obtenida a través de otro medio de comunicación, CRÓNICA dará el crédito completo correspondiente. Cuando se trate de material de agencias, deberá dárseles crédito, a menos de que hayan sufrido agregados modificaciones de relevancia de parte de la redacción de CRÓNICA.
- *Errores.* Cuando se cometan errores, de información, redacción u ortografía, hay que reconocerlos sin tapujos. Toda información que se publique y que resulte falsa o inexacta, debe ser rectificadada inmediatamente.
- *Opinión.* Debe haber una clara separación tipográfica o de diseño entre los artículos de opinión y los noticiosos. El lector tiene derecho a conocer los hechos noticiosos, a conocer opiniones y análisis de colaboradores, a recibir claramente diferenciados ambos tipos de información.
- *Gusto.* CRÓNICA busca ser un periódico que respeta el buen gusto y a los miembros de la sociedad a la que sirve. Se evitarán las obscenidades y expresiones vulgares, salvo que sean esenciales para la noticia que se está contando. Para que una obscenidad se publique, tiene que ser aprobada por el coordinador de la sección, el jefe de redacción u otro superior. No se utilizarán frases que resulten ofensivas a una comunidad por razones de origen étnico, creencia religiosa, preferencia sexual o discapacidad física. De igual forma, se evitará hacer alusión a estos elementos o la situación marital de las personas, a menos de que sea relevante para la noticia. Se buscará evitar todo tipo de trato discriminatorio o derogatorio hacia las mujeres.
- *Consejo Editorial.* CRÓNICA tendrá un Consejo Editorial, formado por distinguidos representantes de la vida académica y política de México, afines al proyecto del periódico. El Consejo reflejará la pluralidad del país en todos los terrenos y será un órgano de consulta de la Dirección General y de evaluación del trabajo periodístico de CRÓNICA.

El documento concluye con la siguiente acotación: “Los puntos contenidos en este código sientan normas de conducta para todo el personal que labora en las versiones impresa y digital de CRÓNICA, así como en sus suplementos”.

Debo destacar que dicho código contiene conceptos que se pueden considerar valiosos para el futuro diseño de un marco normativo e ideológico para *Crónica*, obviamente el diseño de tal marco sólo será posible con la voluntad e intervención de sus directivos, además de la participación (directa o indirecta) de sus trabajadores, colaboradores, consejeros y demás personajes importantes de la organización.

Estos son algunos de los conceptos contenidos en el código de ética de *La Crónica* que considero que, en una personal opinión, pueden ser útiles para el diseño de un futuro marco normativo e ideológico:

- Evitar conflictos de interés.
- Honestidad
- Confiabilidad
- Honradez
- Ética
- Objetividad
- Buen gusto

4.1.2 Cómo se presenta la IC en los directivos, empleados y colaboradores de La Crónica de Hoy.

En este apartado tendremos contacto directo con los patrones de comportamiento de la organización, quiero resaltar que la siguiente información es la esencia del presente proyecto, ya que no solo tiene relación directa con el tema de Identidad Cultural, sino que además la información obtenida es la expresión directa de los actores principales de *Crónica*: su gente.

4.1.2.1 Encuesta a directivos y/o jefes de área

En este aspecto apliqué una encuesta mixta (con preguntas cerradas y abiertas a una muestra del 25%) que consta de 15 preguntas, éstas abarcan temas como liderazgo, comunicación interna, clima laboral e imagen interna.

La forma de abordar el presente apartado será la siguiente: se observará la pregunta acompañada de su respectiva gráfica y resultado, seguido del subsecuente análisis e interpretación.

El trabajo pretende, entre otras cosas, ofrecer sugerencias y observaciones, pero sin pretender emitir juicios absolutos, ni hacer señalamientos con adjetivos tales como “esto es bueno” o “esto es malo”, ya que en determinado momento las valoraciones, interpretaciones y decisiones que se llegaran a tomar basándose en la información obtenida en el presente trabajo se realizarían en consenso con todas las partes involucradas, y sobre todo por la alta dirección de Crónica.

Del mismo modo, en la mayoría de las graficas aparecerán como una constante colores cálidos (rojo, ámbar y amarillo) y colores fríos (azul, azul cielo y violeta), que con fines explicativos y a criterio propio, significan lo siguiente:

Simbología de colores cálidos:

Rojo = Alerta, atención inmediata, medidas correctivas.

Ámbar = Precaución, riesgos, requiere atención, tomar medidas preventivas

Amarillo = Atención, puede convertirse en riesgo, dar mantenimiento y tomar medidas preventivas.

Simbología de colores fríos:

Azul = Es positivo, zona de *comfort*, solo requiere observación y mantenimiento.

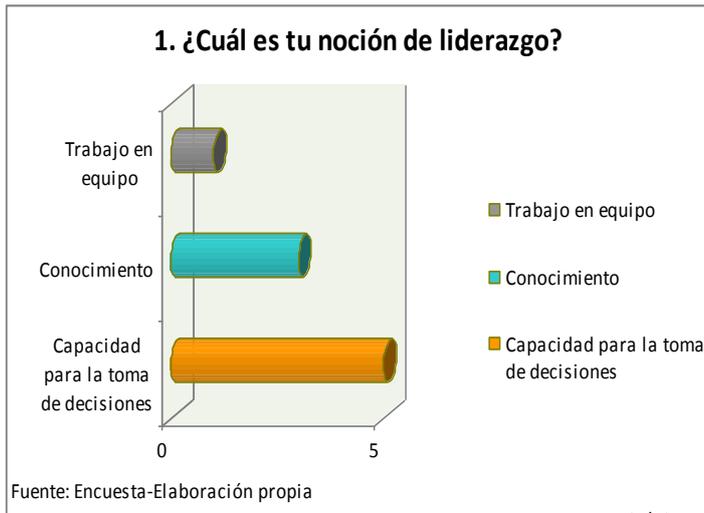
Azul cielo = Es positivo pero con algunos aspectos a considerar y/o mejorar.

Violeta = Requiere atención y acción para transformarlo en algo útil y positivo.

Esto es aplicado con la finalidad de poder identificar riesgos, agrupar cuantitativa y cualitativamente los datos, análisis de la información, y a contribuir, en el mejor de los casos y en el corto plazo, a controlar, diagnosticar y gestionar las fortalezas y debilidades que prevalecen dentro de la organización.

4.1.2.2 Presentación de resultados. Encuesta aplicada a directivos y/o jefes de área

Gráfica 4.12



- La mayoría piensa que el liderazgo tiene como base la capacidad para la toma de decisiones.
- Aproximadamente un 30% considera que el conocimiento es fundamental para ejercer el liderazgo.
- Una mínima parte de los consultados considera que un buen liderazgo se ejerce al fomentar el trabajo en equipo.

El concepto tradicional de liderazgo nos dice que un líder posee ciertos rasgos personales que de alguna manera los distingue de los demás, por ejemplo, inteligencia, seguridad en uno mismo, valor, astucia, etc.

Pero de acuerdo con estudios recientes se han identificado ciertas competencias relacionadas con el liderazgo:

- 1) Impulso o motivación íntima para perseguir objetivos.
- 2) Motivación para liderar.
- 3) Integridad, que incluye la confianza y la voluntad para transformar las palabras en actos.
- 4) Confianza en uno mismo para transmitir a su vez confianza en los seguidores.

- 5) Inteligencia, generalmente va enfocada a la habilidad para procesar información, analizar alternativas y encontrar oportunidades.
- 6) Conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
- 7) Inteligencia emocional, basada en una personalidad con autocontrol, que posea la cualidad de ser sensible a las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias cuando es necesario.

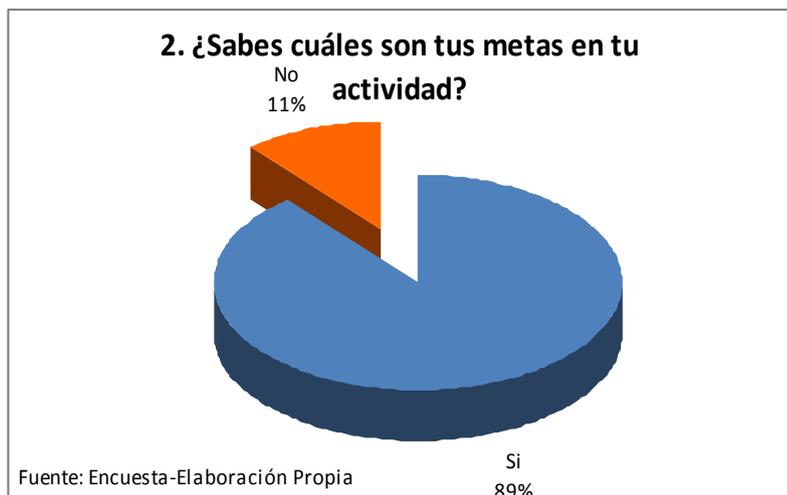
Por otra parte, de acuerdo a una entrevista realizada por especialistas a 400 administradores muy eficientes (2005), estas son diez habilidades del liderazgo que señalaron con más frecuencia:¹

1. Comunicarse verbalmente, inclusive escuchar a las personas.
2. Administrar el tiempo y el estrés.
3. Administrar las decisiones individuales.
4. Reconocer, definir y resolver problemas.
5. Motivar e influir en los demás.
6. Delegar.
7. Definir objetivos y una visión articulada.
8. Ser previsor.
9. Construir equipos.
10. Administrar conflictos.

Entonces, y de acuerdo con la información obtenida de la **gráfica número 1**, sin duda alguna los tres conceptos expuestos por los encuestados son importantes (**conocimiento, trabajo en equipo y capacidad para la toma de decisiones**), por lo tanto sería conveniente que la organización defina lo que quiere o espera de sus líderes “formales u oficiales” (ejecutivos y mandos medios) a través de una comunicación eficiente y capacitación para unificar criterios y así alcanzar un mejor desempeño.

1. Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional, pág. 461

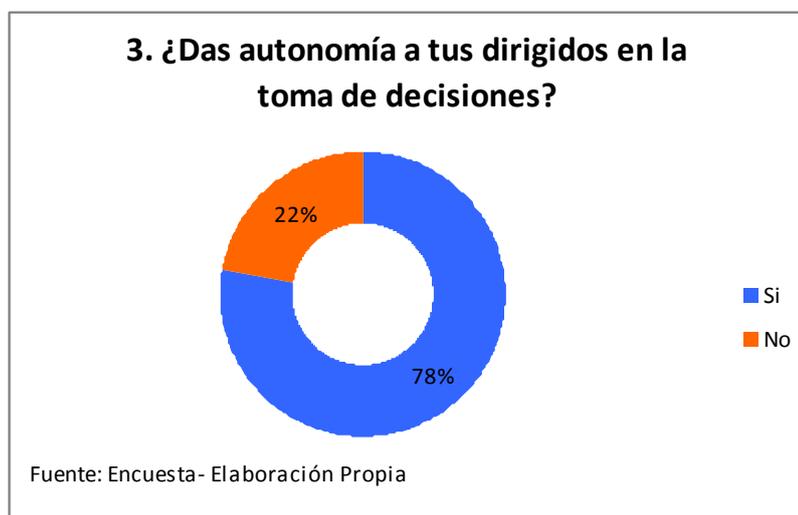
Gráfica 4.13



- El 89% sabe cuales son sus metas u objetivos a alcanzar en las actividades que realizan.
- 11% no lo sabe.

En este sentido, sólo restaría orientar al 11% para revertir esta situación, ya que si un jefe no sabe cuales son sus metas, aún menos lo sabrán los subordinados, afectando negativamente la eficiencia y productividad.

Gráfica 4.14



- Las mayoría de los encuestados (78%) si otorga autonomía a sus dirigidos en ciertos momentos para la toma de decisiones.
- El 22% no da autonomía a sus dirigidos.

De esta gráfica podemos decir lo siguiente: el otorgar autonomía para ciertas decisiones a los subordinados es, como ya lo observamos anteriormente (gráfica 1) una característica positiva de los buenos líderes, pero esta autonomía debe estar orientada y supervisada por un superior; sólo restaría analizar el por qué el 22% no otorga dicha autonomía.

Gráfica 4.15



- Todos expresaron su actitud a tomar los riesgos que implica el tomar decisiones.

Lo anterior puede considerarse una competencia del personal de este sector y una fortaleza de la organización, ya que los tiempos actuales son dinámicos y están en constante cambio, lo que requiere de, no sólo personal capacitado y eficiente, sino además de personas inteligentes y osadas que no tengan temor a correr riesgos en la búsqueda de soluciones y de nuevas formas de alcanzar los objetivos.

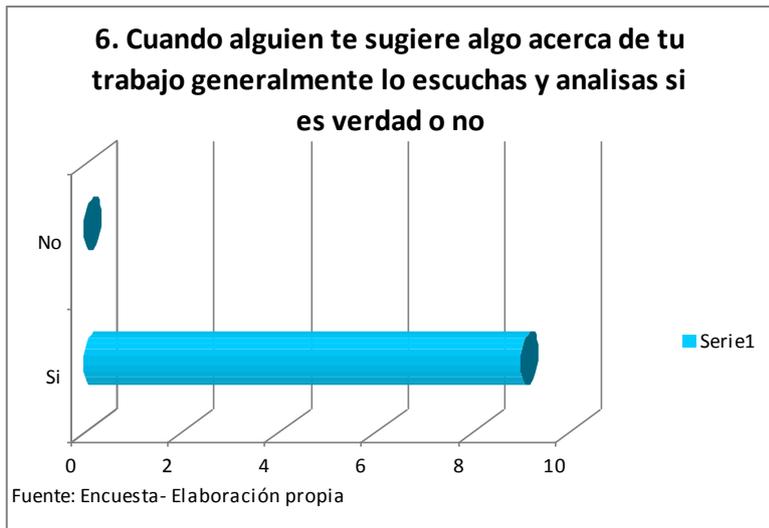
Gráfica 4.16



- El 78% consigue que sus iniciativas sean atendidas con cierta facilidad.
- El 22% no logra conseguirlo.

Este aspecto está relacionado también con el liderazgo. Dada la naturaleza, jerarquía y la responsabilidad que atañe al sector que aquí se analiza, sería conveniente profundizar con más puntualidad en lo que está pasando con este 22% que no logra comunicarse o entenderse bien con el personal a su cargo.

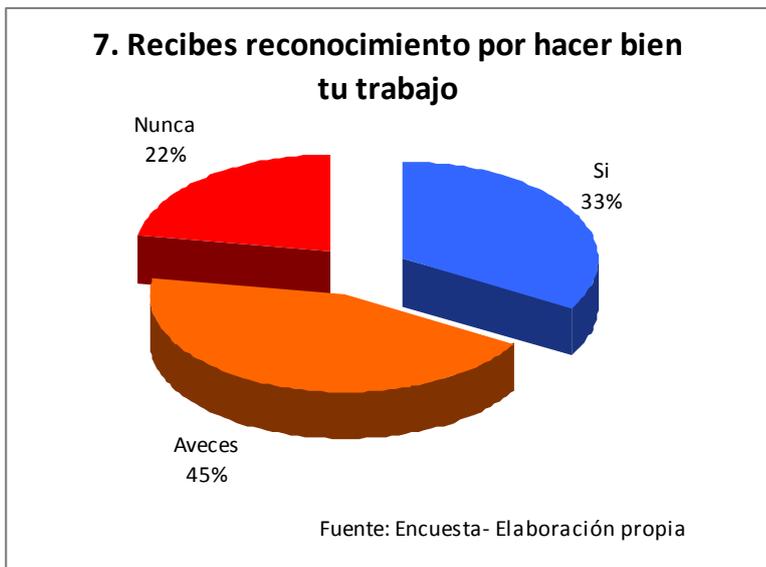
Gráfica 4.17



- Todos expresaron que si aceptan sugerencias y las evalúan.

Este aspecto aparentemente está en una situación positiva, sólo quedaría por constatar la veracidad de lo expresado por medio de la observación y el contacto directo, pero de ser cierto puede decirse que tenemos aquí otra competencia del sector y una fortaleza de la organización.

Gráfica 4.18



- 33% dice recibir reconocimiento por su trabajo.
- 45% expresa que sólo recibe reconocimiento ocasionalmente.
- El 22% nunca recibe reconocimiento por hacer bien el trabajo

El reconocimiento es parte fundamental de la motivación, el reconocimiento se convierte en un incentivo que aumenta la autoestima y la seguridad en sí mismo, una persona que no es valorada puede sentir:

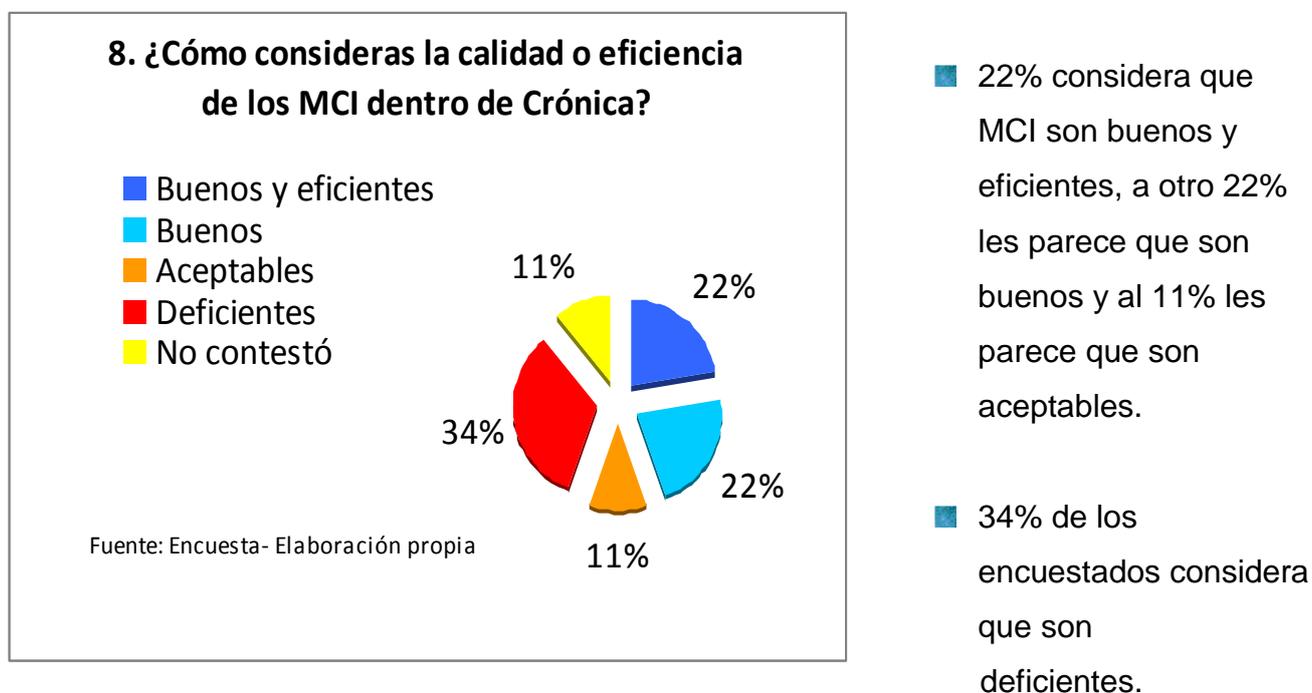
- Necesidad o carencia de algo.
- Tensión
- Incomodidad

- Insatisfacción
- Agresividad o comportamiento defensivo

Por lo tanto, una persona que no es valorada por algo que ha hecho bien puede sentirse frustrada o relegada, lo que a su vez puede traducirse en un bajo rendimiento y en un comportamiento poco favorable para los demás y para la organización.

De acuerdo a los resultados que muestra la gráfica, esta situación podemos ubicarla en una zona de riesgo ya que, en suma, la mayoría (67%) siente que de alguna manera no son reconocidos adecuadamente por un trabajo bien hecho; considero que es buen momento para tomar acciones preventivas y correctivas.

Gráfica 4.19



Los Medios de Comunicación Interna son los canales formales con los que cuenta la organización para transmitir, intercambiar y recibir información de las personas que la integran. En la actualidad es conveniente que la información fluya en todas las direcciones, con eficiencia y rapidez.

Para que exista una mejor comunicación dentro de una organización los administradores deben tratar siempre de mejorar, por una parte, sus mensajes, es decir la información que desean transmitir, y por otra, deben tratar de entender lo que las otras personas les están tratando de comunicar.

Los expertos recomiendan las siguientes técnicas para mejorar la eficacia de los medios de comunicación interna:

1. Acompañamiento. Consiste en verificar si el significado del mensaje fue captado realmente, ya que puede darse el caso de que el mensaje tal vez ha sido interpretado de manera equivocada por el receptor.

2. Retroalimentación. Es un elemento para la comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para la respuesta del receptor, que permita al emisor determinar si el mensaje fue recibido y se produjo la respuesta deseada. Aunque cabe destacar que no siempre se puede lograr la retroalimentación, por ejemplo, en la comunicación de tipo ascendente o ascendente (comunicación unidireccional).

3. Empatía. La forma de comunicación depende mucho de lo que se sabe del receptor. La empatía exige que los comunicadores se coloquen, en sentido figurado, en el lugar de los receptores para tratar de entender cómo será interpretado, probablemente, el mensaje.

4. Repetición. La repetición o redundancia en la comunicación asegura que, si un mensaje no fue entendido, habrá otras partes que transmitirán el mismo mensaje. La repetición es un principio de aprendizaje ampliamente aceptado.

5. Simplificación del lenguaje. El lenguaje complejo ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige que la información que se transmita sea entendible, ya que si el receptor no la comprende, no habrá comunicación.

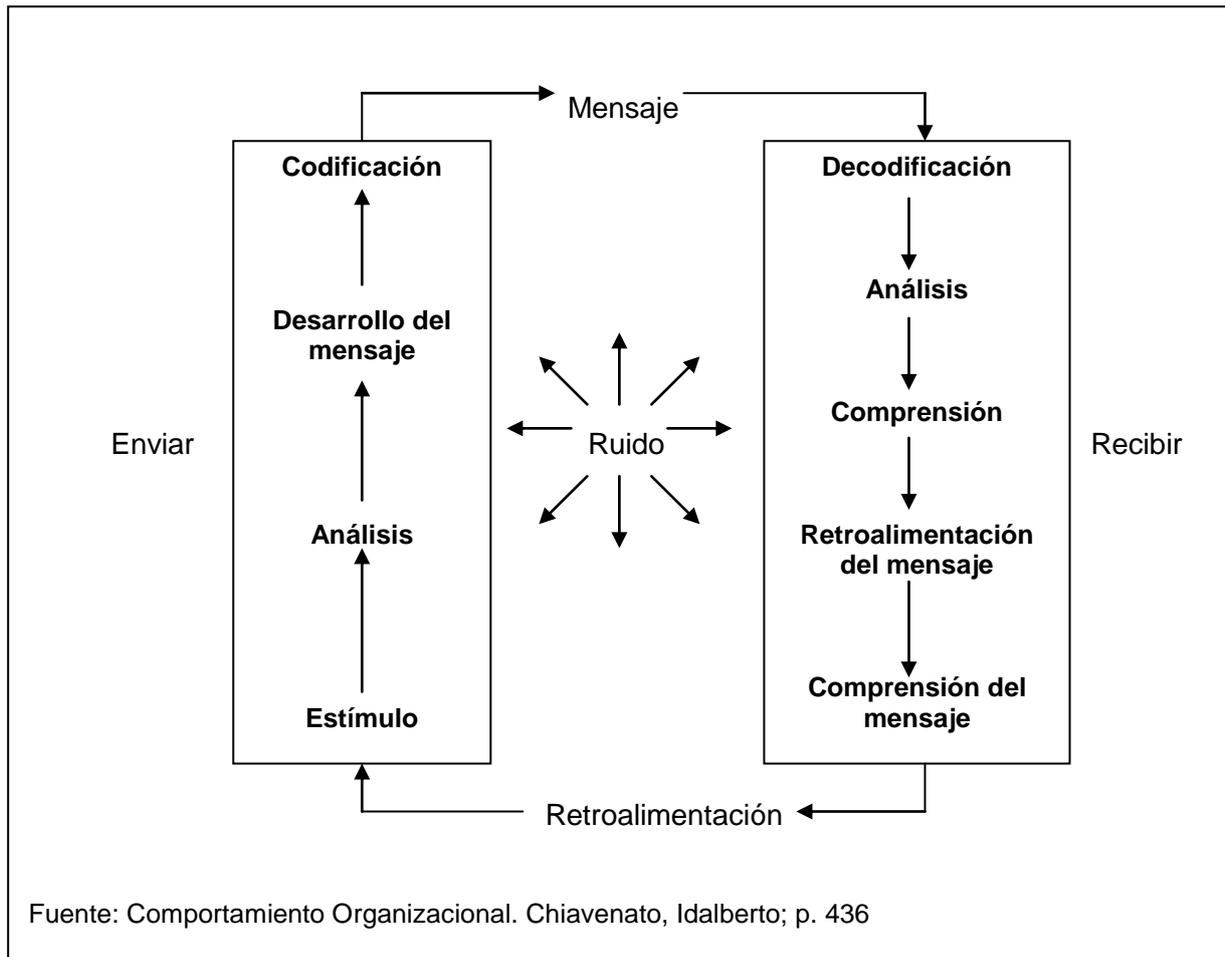
6. Saber escuchar. Para mejorar la comunicación el administrador debe tratar de ser entendido debidamente y también debe entender en forma correcta; esto exige que escuche a las personas.

7. Fomentar la confianza recíproca. La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre los administradores y los subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mayor comprensión entre los subordinados.

7. Crear oportunidades. Cuando ocurren cambios importantes, muchas organizaciones realizan eventos que crean oportunidad para intercambiar ideas relativas al asunto.

Proceso de comunicación en la organización

Cuadro 4.10



A continuación mencionaré algunos de los métodos y las herramientas más importantes para la difusión de información dentro de una organización:

- El manual del empleado. En éste se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones, así como también las condiciones y reglamentos de la empresa.
- Comunicaciones escritas. Los memorandos son un medio muy común y útil para transmitir los cambios y las actividades relevantes del día a día que se produzcan en la organización.

- Boletín Informativo. Puede consistir en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes, de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.
- Comunicación electrónica. El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante las terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido para transmitir una gran diversidad de información y datos casi de cualquier tipo.
- Reuniones: Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo que tenga como consecuencia una reducción en la productividad de la empresa.
- Retiros. Son un tanto populares en empresas estadounidenses y multinacionales, consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo, como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas. Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.
- Comunicaciones informales. Aquí entran lo que comúnmente conocemos como rumores o “radio pasillo”, son intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de alguna sección de la organización, y que posteriormente puede trascender al resto de la misma; dicha información puede incluir temas comunes o triviales o información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.
- Gestión mediante paseos. Generalmente se utiliza para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director realice recorridos “informales y/o casuales” por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tengan la oportunidad de hacer sugerencias, observaciones, reclamos, etc.
- Estudios de actitud del empleado. Con apoyo de un especialista se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han

recibido. Las respuestas que den los diferentes subgrupos al estudio pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que pasan por malas relaciones internas y así poder proporcionarles la atención que necesitan.

- Procedimientos de apelación. En una cultura laboral como la nuestra es difícil encontrar este tipo de estrategias, pero el hecho es que existen, tales procedimientos permiten a los empleados opinar y dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección. Dicha propuesta tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.
- Programa de asistencia al empleado. Tan poco común como la anterior, pero en su caso ayudan al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como el abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar, etc.
- Sistema de sugerencia. Está diseñado con el fin de solicitar y valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir las siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

*Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.

*Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado.

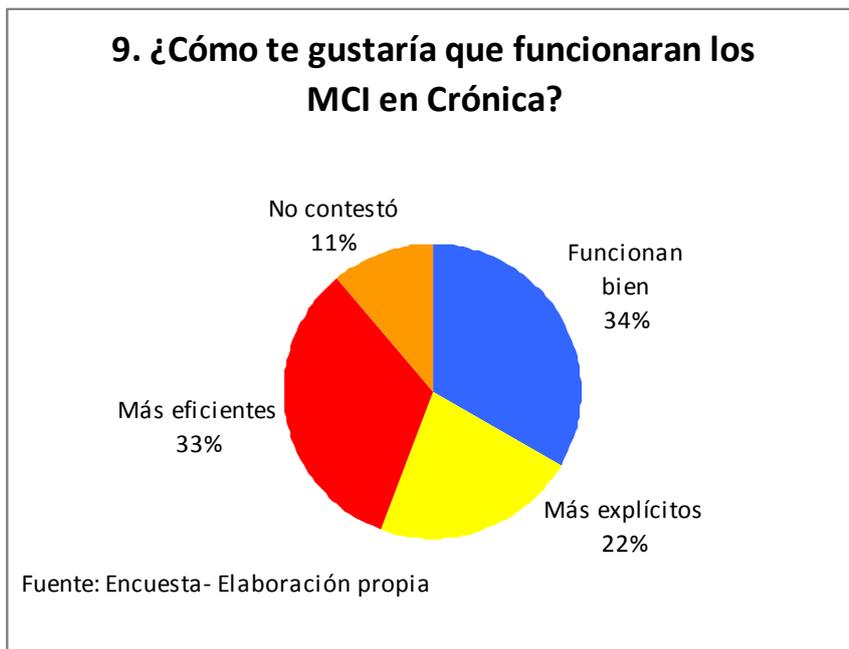
*Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia realizada.

- Premios de reconocimiento. Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer los comportamientos y los logros que son valorados, un ejemplo es el premio al empleado del mes de McDonald's, que consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes.

Por lo tanto, lo que podemos observar en la grafica número ocho (8) es que existe una percepción relativamente positiva de los medios de comunicación interna, la suma de los colores azul, azul cielo y ámbar (55% en total) nos indican que en promedio los MCI son buenos.

Lo que debe ocupar la atención es que una tercera parte de los encuestados (34%) considera que son deficientes, por que se deben tomar medidas correctivas, además existe una oportunidad en el 11% que no contestó para escuchar su opinión y tomarla en cuenta.

Gráfica 4.20

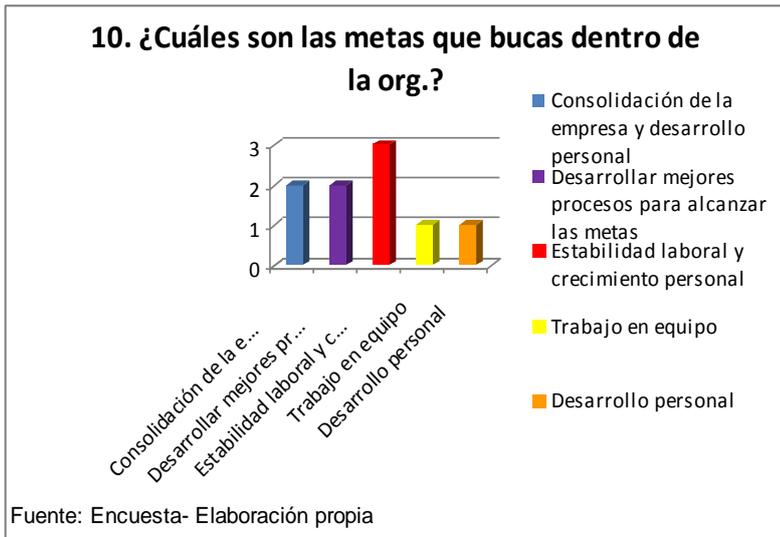


- 34% considera que los MCI funcionan bien.
- 33% considera que deben ser más eficientes y el 22% piensa que deben ser más explícitos.
- El 11% no contestó.

De acuerdo con la información expuesta en la gráfica número nueve (9), los administradores deben tomar en cuenta al 55% (en suma) que considera que se deben mejorar los MCI en *Crónica*, además no olvidar que existe una oportunidad en el 11% que no contestó, y así poder fortalecer este rubro.

Para concluir este tema (MCI) es conveniente recordar que desde la perspectiva de la teoría de sistemas, las relaciones e interacción que se presentan entre los diferentes subsistemas que componen a la organización deben ser correctas y eficientes, entonces es aquí donde el lograr una excelente comunicación entre todas las partes cobra relevancia.

Gráfica 4.21



- La mayoría de los encuestados considera que sus metas dentro de *Crónica* son la **estabilidad laboral y el crecimiento personal**.
- El 30% aproximadamente, piensa que, por una parte, las metas son la

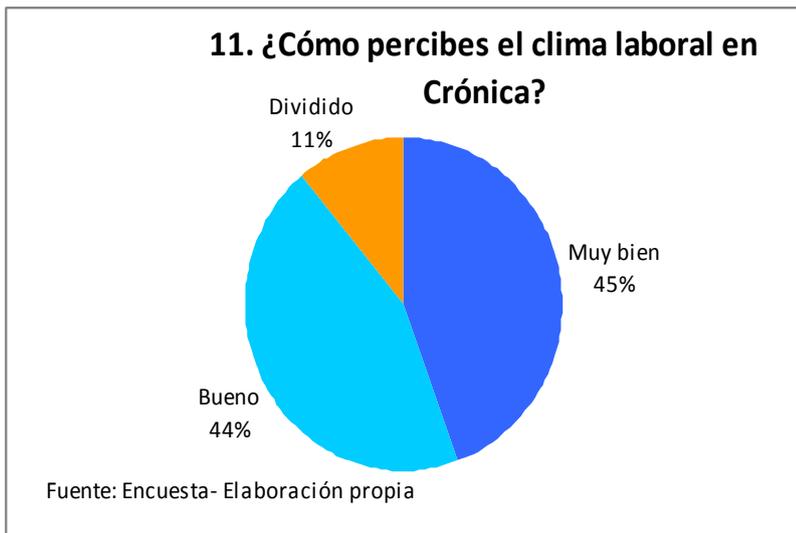
consolidación de la empresa y el desarrollo personal, y por otra, se deben **desarrollar mejores procesos para alcanzar las metas**.

- 15% aproximadamente piensan que las metas sólo son el **trabajo en equipo** y el **desarrollo personal**.

Como se puede observar, en este rubro los encuestados tienen diferentes visiones sobre las metas que desean alcanzar, los intereses personales son válidos en cuanto a las aspiraciones.

Las sugerencias son que, por una parte, los administradores tomen en cuenta las necesidades de las personas, por ejemplo, se puede tomar como guía el modelo de *Maslow*, quien a grandes rasgos dice: existen dos clases de necesidades, las necesidades de orden bajo o primarias (como las necesidades fisiológicas y las de seguridad) que son satisfechas externamente (mediante la remuneración, la permanencia en el empleo, las condiciones de trabajo) y las necesidades de orden elevado o secundarias (como las necesidades sociales, de estima y de realización personal) que son satisfechas internamente (dentro del individuo), por otra parte se sugiere también una mayor y cordial comunicación entre este sector (mandos medios) y sus superiores para subsanar las posibles anomalías o malentendidos.

Gráfica 4.22



- 45% considera que el clima laboral es muy, mientras que el 44% piensa que es bueno.
- El 11% piensa que está dividido.

De la gráfica número 11 (once) observamos que sumando los dos tonos de color azul la gran mayoría piensa que el clima laboral en términos generales en bueno. Por lo que respecta al 11% que lo considera dividido sería cuestión de identificar a dicho sector o los elementos para tratar de cambiar su percepción.

Cabe aclarar que el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye de forma significativa en su comportamiento. Está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes; así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta frustración por no satisfacer esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas, pero también esta sujeto a su influencia.

Gráfica 4.23



- 56% opina que se siente muy bien por las aportaciones que hace en su trabajo.
- El 33% expresa que se siente bien.
- 11% no contestó.

Este aspecto (aportaciones en el trabajo) tiene también relación con las necesidades y la motivación, entonces y de acuerdo con los resultados de la gráfica 12 (doce) si bien es cierto que la gran mayoría (89%) opina que se siente bien por las aportaciones que hace en su trabajo, también lo es que un 11% no opinó, por lo tanto hay que averiguar por “salud” para el clima laboral y en el aspecto individual que es lo que requieren o necesitan estas personas.

Gráfica 4.24



- Aproximadamente una tercera parte del personal considera que las reglas, procedimientos y trámites buenos.
- 22% los considera buenos y necesarios.
- El resto de las opiniones se encuentran divididas de forma equivalente.

Acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y trámites que existen en *Crónica* podemos decir que poco más de la mitad (56%) esta conforme de alguna manera con las reglas, procedimientos y trámites, pero cabe destacar que una parte importante (44%) no encuentra estos aspectos del todo positivos, por lo que valdría la pena analizar y, en su caso, diseñar una estrategia comunicacional para subsanar este aspecto, ya que la “burocracia” actual dentro de *Crónica* puede estar afectando el desempeño de sus trabajadores y por la tanto la eficiencia y la productividad.

Gráfica 4.25



- Al parecer y en términos generales a nivel directivos y mandos medios predomina el trabajo en equipo de buen nivel.

Vale la pena recordar que por el simple hecho de pertenecer a una organización el trabajo en equipo es, por así decirlo, inevitable, aunque también es cierto que no siempre las condiciones o naturaleza de la función que se desempeñe requieren o permiten esta forma de colaboración.

Lo que sí es un hecho es que el trabajo en equipo siempre estará presente dentro de la organización, por lo tanto es conveniente recordar algunas de las ventajas que el trabajo y las decisiones en grupo ofrecen:

- Generan información y conocimientos más complejos. Como suman los recursos de varias personas, los grupos cuentan con más insumos para el proceso de decisión, además de que aportan heterogeneidad al proceso.
- Ofrecen más diversidad de puntos de vista. Esto permite considerar una mayor cantidad de enfoques y alternativas.
- Generan decisiones de mayor calidad. La evidencia demuestra que el desempeño del grupo casi siempre es superior al desempeño del individuo más competente.
- Aumentan la posibilidad de que una solución sea aceptada. Los miembros que participan eligiendo una solución (consenso) brindan su apoyo y estimulan a los demás a aceptarla.

Además, y como ya vimos en el capítulo I (teoría de sistemas), al observar a la organización cómo un sistema abierto, ésta adquiere también insumos del interior (información), y por otra parte, la interacción que se presenta entre sus miembros y entre las diferentes áreas provoca una retroalimentación que ofrece como resultado información que debe ser administrada y canalizada de acuerdo a las necesidades e intereses de la organización para alcanzar los objetivos.

Entonces, tomando en cuenta la información que ofrece la gráfica número 14 (catorce), sólo restaría realizar mantenimiento preventivo a este rubro (trabajo en equipo), ya que es fundamental la coordinación, colaboración y el apoyo mutuo para alcanzar las metas. El mantenimiento puede apoyarse en consultas directas y la recopilación de sugerencias de este sector.



Gráfica 4.26

- El 45% considera que la atención que el personal brinda a los diferentes tipos de público de Crónica es bueno.
- El 33% lo considera malo.
- El resto lo califica entre regular y lento y deficiente.

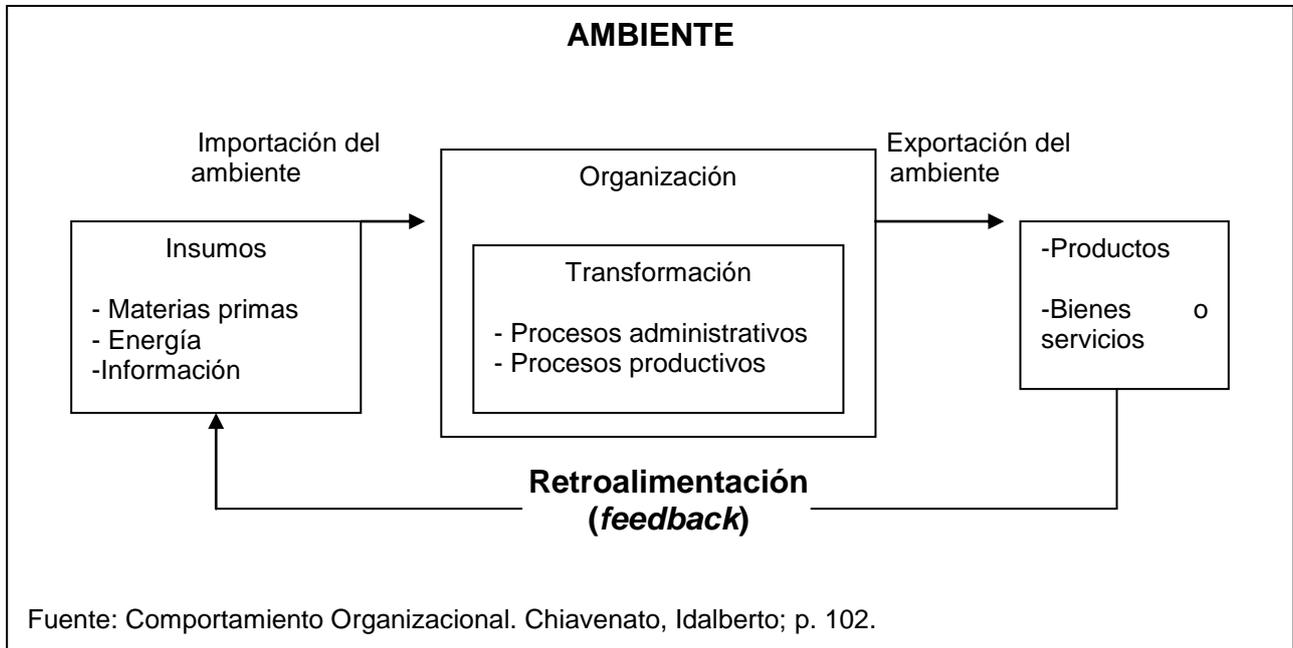
Es importante analizar y considerar este punto ya que, por un lado, tiene que ser abordado también desde el enfoque de la organización cómo sistema abierto, y por otro, la calidad de atención y servicio hacia los clientes tiene repercusión directa en la imagen interna y externa de la empresa, ya en el capítulo II abordamos ampliamente la importancia que tiene la imagen corporativa para la subsistencia de la misma.

La información obtenida de los participantes indica que más de la mitad de los mandos medios considera que la atención que el personal brinda a sus clientes no es la adecuada, yo ubicaría este aspecto en por lo menos zona de alerta (color naranja), por lo que sugiero que sería prioritario atender este aspecto a la brevedad.

En el cuadro que se presenta a continuación se observa el proceso de interacción que tiene la organización con su ambiente:

Las organizaciones como sistemas abiertos

Cuadro 4.11



4.1.3 Cómo se presenta la Identidad Cultural en la base trabajadora y colaboradores de *La Crónica*

En el siguiente apartado lo que se pretende es que la base trabajadora exprese sus percepciones, situaciones o inquietudes a través de un test, considero que este ejercicio aunado al anterior (encuesta exploratoria a mandos medios y directivos) nos va permitir encontrar al menos una guía que nos indique la situación actual dentro de *Crónica* en materia de identidad cultural, así como también una orientación sobre las posibles causas, consecuencias y posibles soluciones de dicha situación.

4.1.3.1 Test aplicado a la base trabajadora y colaboradores

En este caso llevé a cabo la aplicación un test con preguntas cerradas (de respuesta “sí” o “no”) y respuestas de opción múltiple a una muestra del 16% del personal, el test consta de 18 preguntas y los temas que se abordan son:

- Corazón ideológico
- Cultura organizacional
- Motivación
- Identidad organizacional

De tal manera que podremos observar la pregunta acompañada de su respectiva gráfica y resultado, seguido del subsecuente análisis e interpretación.

Además me tomaré la libertad de hacer sugerencias y observaciones, pero sin pretender emitir juicios de valor absolutos, ya que en determinado momento las decisiones que se llegaran a tomar basándose en la información obtenida en el presente trabajo se realizarían en consenso de todas las partes involucradas, y sobre todo por la alta dirección de *Crónica*.

Por último, en la mayoría de las graficas aparecerán como una constante colores cálidos (rojo, ámbar y amarillo) y colores fríos (azul, azul cielo y violeta), y significa lo siguiente:

Simbología de colores cálidos:

Rojo = Alerta, atención inmediata, medidas correctivas.

Ámbar = Precaución, riesgos, requiere atención, tomar medidas preventivas

Amarillo = Atención, puede convertirse en riesgo, dar mantenimiento y tomar medidas preventivas.

Simbología de colores fríos:

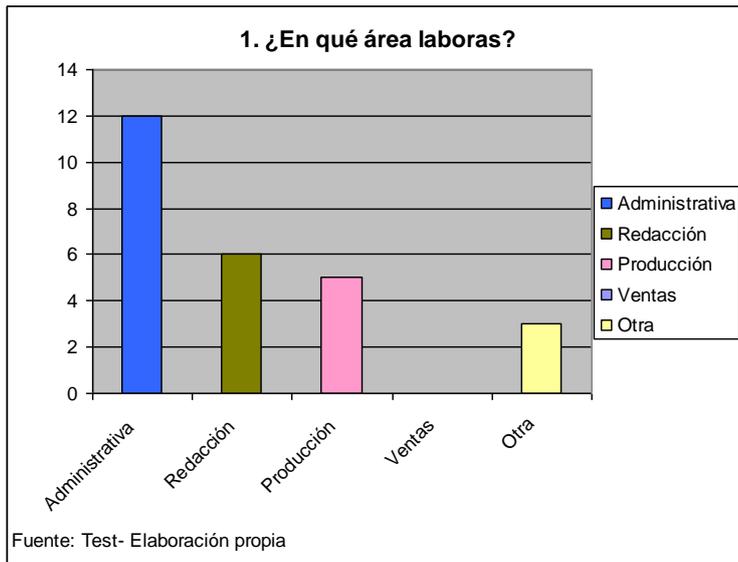
Azul = Es positivo, zona de confort, solo requiere observación y mantenimiento.

Azul cielo = Es positivo pero con algunos aspectos a considerar y/o mejorar.

Violeta = Requiere atención y acción para transformarlo en algo útil y positivo.

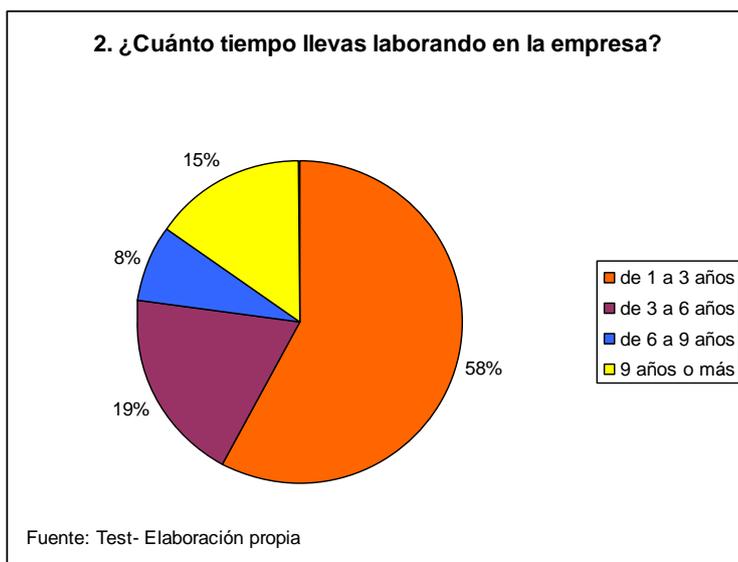
4.1.3.2 Presentación de resultados. Test aplicado a los trabajadores en general

Gráfica 4.27



- La información se obtuvo de diversas áreas: administrativa, redacción, producción, ventas, operativa y circulación.

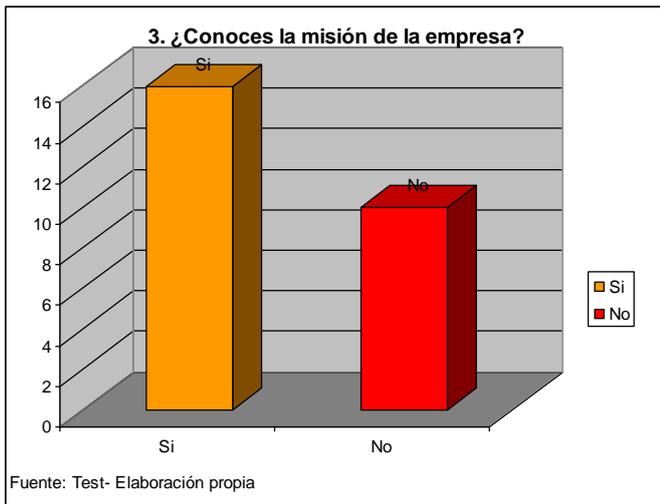
Gráfica 4.28



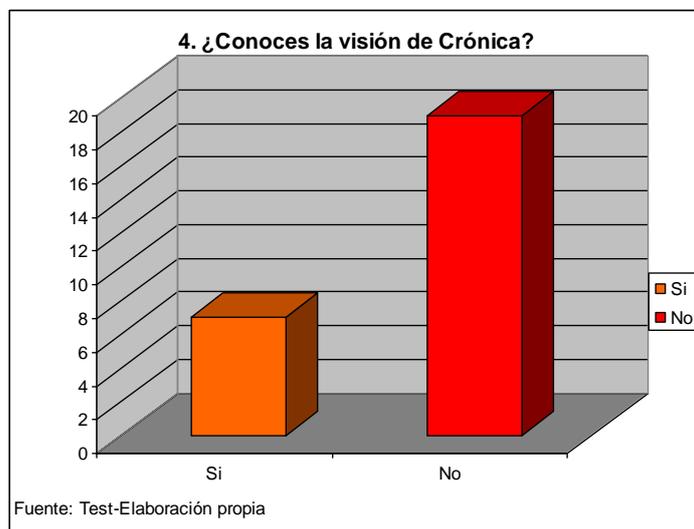
- 58% del personal tiene una antigüedad de 1 a 3 años
- El 19% tiene de 3 a 6 años de antigüedad
- 15% tiene 9 años o más
- Y el 8% tiene de 6 a 9 años de antigüedad.

Aquí lo que llama la atención es que la mayoría del personal tiene relativamente poco tiempo en la empresa, lo que puede considerarse como un área de oportunidad para, por un lado, trabajar en el diseño y desarrollo de los elementos y las herramientas comunicacionales (corazón ideológico, manual de bienvenida, reglamento interno, medios de comunicación interna, etc.) que hacen falta en *Crónica*, y por otra parte y toda vez que se hayan cubierto las necesidades del periódico en dichas materias (filosofía y MCI), trabajar en la orientación de todo el personal con una línea bien definida y global de lo que la empresa requiere para su óptimo desarrollo y para la consecución de metas y objetivos.

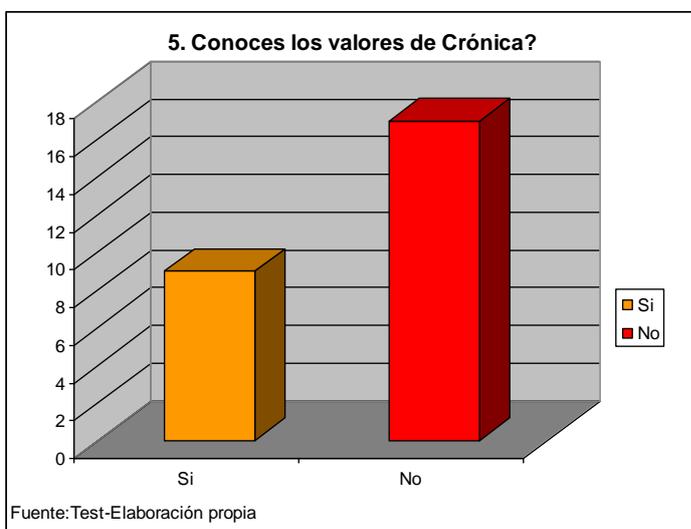
Gráfica 4.29



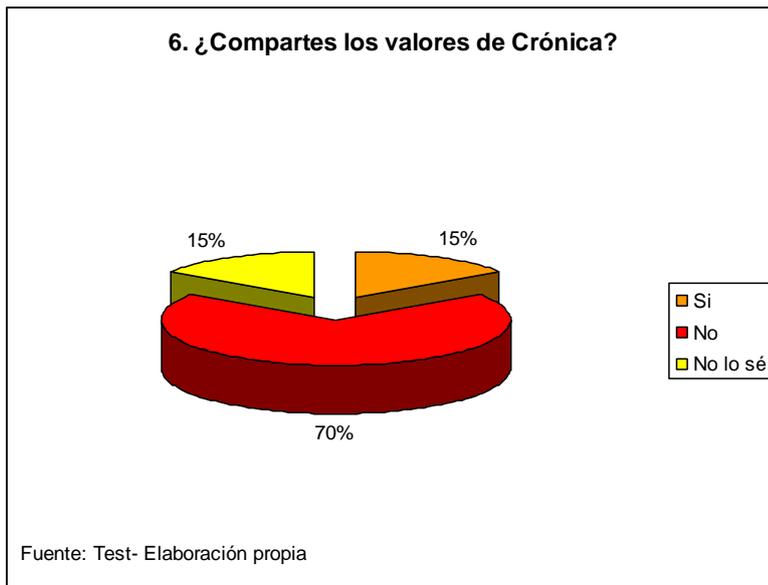
Gráfica 4.30



Gráfica 4.31



Gráfica 4.32



De las preguntas 3,4,5 y 6 estos son sus resultados:

- La mayoría dijo conocer la misión de *Crónica*
- La mayor parte expresa no conocer la visión de la empresa
- Aproximadamente el 70% dijo no conocer los valores del periódico
- El 70% expresó no compartir los valores de *La Crónica*
- Una tercera parte reconoció no conocer la misión, visión y valores de la empresa
- Respecto a la pregunta número 6 (seis) ¿cómo compartir algo que no se conoce o no se tiene?

De estas últimas cuatro preguntas obtenemos información interesante, en primer lugar no existe un documento formal en el que esté plasmado el corazón ideológico de la empresa, por lo tanto es prácticamente imposible que se pueda siquiera emitir una opinión al respecto.

Por otra parte, es interesante observar que dos terceras partes de los participantes expresaron conceptos que, desde su personal punto de vista, creen que son la misión, visión y valores. Estas son las opiniones y conceptos que más se mencionaron.

Lo que consideran que es la misión de *Crónica*:

- Ser una empresa que produzca más y tener más publicidad.
- Llegar a manos de más lectores.
- Informar más y mejor.
- Aumentar su proyección a nivel nacional e internacional.
- Ofrecer al público lector información veraz y oportuna que permita conocer de manera crítica el acontecer nacional e internacional.
- Informar con rigor profesional, claridad y creatividad.

Lo que consideran que es la visión de *Crónica*:

- Ser imparciales, mantener satisfechos y bien informados a nuestros lectores.
- Ser un periódico veraz y oportuno.
- Crecer como medio de comunicación.
- Ser un diario que informe, que respete el buen gusto y a los miembros de la sociedad a la que sirve.
- Ejercer un periodismo ético, sin protagonismo e interesado sólo en los asuntos que llamen la atención de la opinión pública.

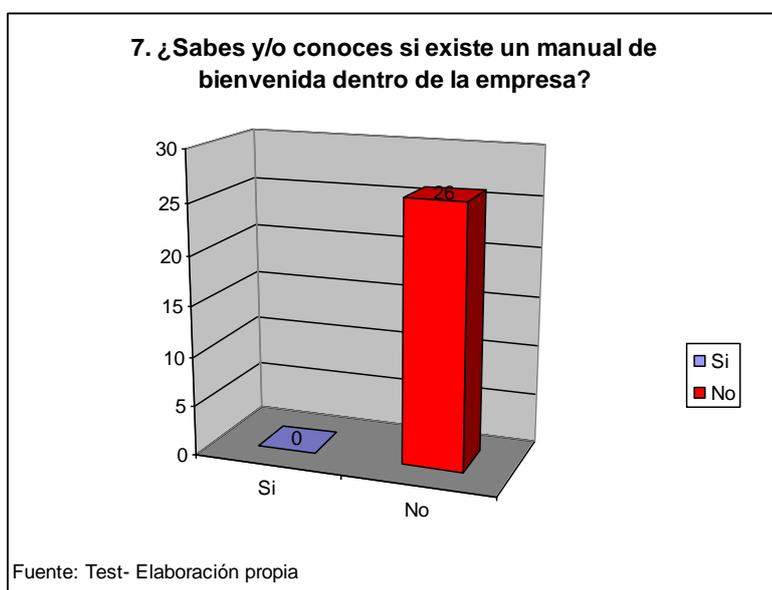
Lo que consideran que son los valores de *Crónica*:

- Objetividad
- Veracidad
- Lealtad
- Honestidad
- Compañerismo
- Mentalidad triunfadora
- Ética
- Profesionalismo
- Esfuerzo
- Respeto
- Responsabilidad
- Humildad
- Amistad

Sin duda alguna considero que algunos de los conceptos mencionados en el bloque anterior (preguntas 3,4,5 y6) pueden ser tomados en cuenta para quedar plasmados a futuro en un documento rector que involucre a toda la organización.

Por otra parte, es comprensible la confusión y la información generada en dicho bloque, los resultados que arroja es una clara prueba de que es necesario crear, consolidar y difundir el marco filosófico e ideológico de la organización a través de un o varios canales de información formales y eficientes, por los cuales todos las personas que trabajan en *Crónica* conozcan de primera mano la filosofía y las metas que la empresa pretende, y posteriormente hacer labor para lograr su interiorización en el personal.

Gráfica 4.33



- El 100% de los participantes dijo no conocer algún manual de bienvenida dentro de la empresa.

De la gráfica número 7 (siete) surge, en buena medida, la explicación de lo antes mencionado ya que al preguntar (al los encuestados) sobre la existencia de una manual de bienvenida, el 100% respondió que no lo conocía, cabe recordar que un manual de bienvenida es, por lo general, el primer medio formal por el cual la organización da a conocer a los trabajadores, por un lado, quien es, que hace y la filosofía de la empresa, y por otro, establece los derechos y obligaciones de las personas que laboran en ella.

Por lo tanto, al no conocer o no existir un manual de bienvenida o un documento formal que incluya los aspectos antes mencionados, será muy difícil que el personal que labora en la empresa pueda conocer con puntualidad el corazón ideológico de la organización. **Un manual de bienvenida es una herramienta básica para encaminar,** aunque

parcialmente, **la identidad** de los miembros que van a integrar o que ya integran la organización.

Gráfica 4.34



- El 73% expresó que están muy orgullosos de los aportes que hacen en su trabajo.
- 27% dijo que en ocasiones.

Aquí podemos observar que en la mayor parte de los participantes su autoestima laboral es positiva, están orgullosos de sus aportaciones dentro de la empresa, esto es muy importante ya que, como hemos observado anteriormente al abordar el tema de la motivación, contribuye a generar un buen clima laboral y puede significar también una fortaleza de la organización, por lo tanto debe cuidarse y estimularse. Pero debemos considerar e indagar que es lo que ocurre en el resto de las personas que piensan que sólo en ocasiones se siente orgulloso, ya que es casi la tercera parte y esto no puede ignorarse.

Gráfica 4.35



- 31% considera que la empresa siempre le permite desarrollarse.
- El 38% piensa que sólo algunas veces.
- 27% dice que casi siempre.
- 4% expreso casi nunca.

El tema que se aborda en este punto es muy importante para el desempeño de la organización, y por lo tanto la información obtenida de dicha pregunta también lo es.

En la gráfica número nueve (9) podemos observar que un 31% tiene una percepción positiva sobre las oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece, y existe un 27% que expresó que la empresa casi siempre permite el desarrollo, entonces al sumar estos dos segmentos obtenemos que la mayoría (58%) considera que las oportunidades de desarrollo son aceptables. Lo que debe ocuparnos para alcanzar una percepción más positiva en este rubro sería atender al 38% (poco más de una tercera parte) que piensa que sólo algunas veces la organización permite el desarrollo como trabajador y como persona, además de considerar también al 4% que piensa que la empresa nunca permite dicho desarrollo.

Para subsanar tal situación y elevarla a niveles óptimos que beneficien a todos, sería conveniente diseñar y/o utilizar estrategias que nos permitan conocer lo que las personas esperan de la organización. Podemos tomar como directriz lo que *Idalberto Chiavenato* señala como, y en términos generales, “lo que las personas esperan de una organización”, a lo que al respecto señala: “las personas ingresan a una organización para trabajar, asumir riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas aplicando sus talentos y competencias”. Aunque esas expectativas son distintas de una persona a otra, también presentan algunas semejanzas, en general lo que las personas buscan en una organización es:²

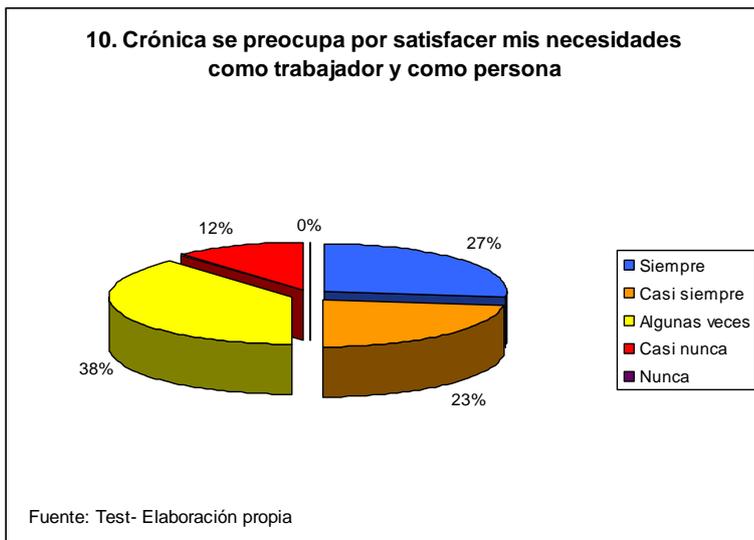
1. Un excelente lugar para trabajar, es decir, uno donde las personas sientan orgullo y bienestar físico y psicológico al trabajar. Principalmente donde sientan que son importantes y valiosas.
2. Reconocimiento y recompensas, serían como salario, prestaciones e incentivos que traduzcan el reconocimiento por un buen trabajo. Esto les sirve como refuerzo positivo para que mejoren cada vez más su rendimiento y se sientan satisfechas con lo que están haciendo.
3. Oportunidades de crecimiento, es decir, una educación y una carrera que aseguren las condiciones necesarias para su desarrollo personal y profesional.

2. Chiavenato Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, pág. 36

4. Participación en las decisiones, o sea, involucrar e incluir a las personas en las decisiones importantes de la organización.
5. Libertad y autonomía, es decir, dejar que las personas asuman la responsabilidad personal por el trabajo. Dejar de lado el viejo esquema de mando-obediencia, con órdenes y sumisión, intentar un estilo de liderazgo y cooperación.
6. Apoyo y soporte, por medio de un liderazgo renovador, de un *coach* que represente para las personas una retaguardia de donde se genere orientación, asesorías, preparación, capacitación, dirección e impulso.
7. Posibilidad de empleo y ocupación, donde la primera significa la capacidad de conquistar y mantener un empleo en una organización.
8. Camaradería y compañerismo, porque las personas buscan relaciones humanas estrechas y francas, caracterizadas por el respeto y la confianza recíprocos, así como por una amistad auténtica.
9. Diversión, alegría y satisfacción, que se traducen en un clima organizacional agradable, relajado y menos formal de trabajo, donde las personas se sienten bien y desean permanecer y colaborar.
10. Calidad de vida en el trabajo, que se traduce en términos de satisfacción en el trabajo, idoneidad de la tarea, cultura y clima organizacionales, espíritu de equipo y compañerismo, percepción de salarios y prestaciones, etcétera.

Si tomamos en cuenta estos puntos podremos entender mejor los intereses, necesidades y las expectativas que las personas buscan satisfacer dentro de una organización, así como también servirá como base para tomar las medidas y estrategias adecuadas para mejorar dicha situación.

Gráfica 4.36



- El 27% expresó que la Crónica siempre se preocupa por satisfacer sus necesidades.
- 23% piensa que casi siempre.
- El 38% considera que sólo algunas veces.
- 12% opinó que casi nunca.

Como pudimos observar en la pregunta número nueve (9), básicamente las principales necesidades de las personas y que buscan satisfacer dentro de una organización son: empleo, remuneración, reconocimiento, superación, satisfacción y calidad de vida.

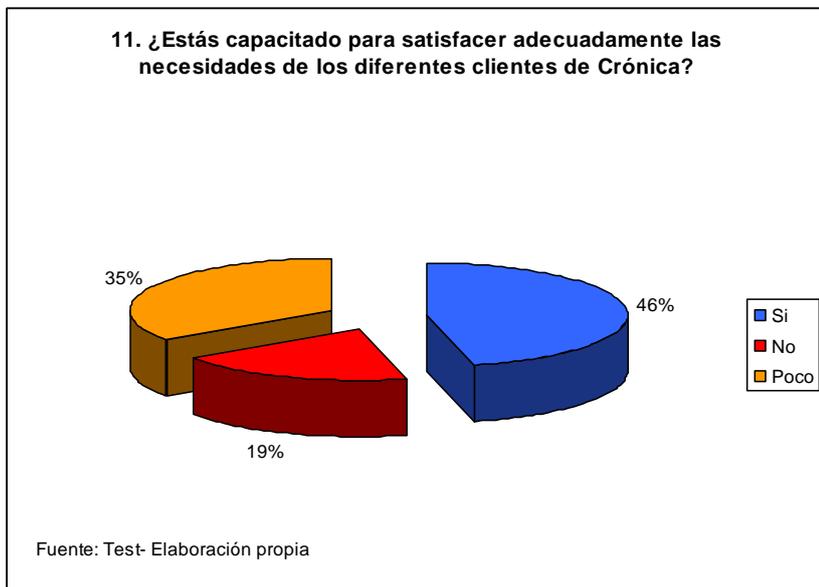
Cabe recordar que un trabajador insatisfecho o con cierto grado de frustración se ve afectado en su desempeño y rendimiento, lo que lleva a una repercusión negativa en la productividad, clima y desempeño de la empresa. Por lo tanto bien valdría la pena poner atención y actuar de acuerdo a lo que indican los resultados de esta última pregunta (no. 10).

Observemos que la suma del color azul (27%) y el color naranja (23%) apenas nos da la mitad de las personas que participaron y que piensan que la empresa se preocupa por satisfacer sus necesidades como trabajador y como persona, existe otro mitad (50%) que piensa que existen deficiencias en este aspecto, una buena oportunidad para mejorar esta situación es la parte (el 38%) que expresó que sólo algunas veces son satisfechas sus necesidades, sin dejar a un lado, por supuesto, al 12% restante que opinó que la empresa casi nunca se preocupa por satisfacer sus necesidades como persona y como trabajador (color rojo).

Para poder revertir esta situación a una más positiva y generalizada sería conveniente “atacarlas” con estrategias que tengan como base, y sólo como un principio, el estímulo y el reconocimiento, lo cual traerá como beneficio extra un aumento en la autoestima del

trabajador, lo que a su vez minimiza la repercusión de otros distractores; y recordar en todo momento que un trabajador con alta autoestima se desempeña mejor y contribuye a generar un buen ambiente de trabajo, lo que se verá reflejado finalmente en el desarrollo de la empresa y la calidad del producto.

Gráfica 4.37



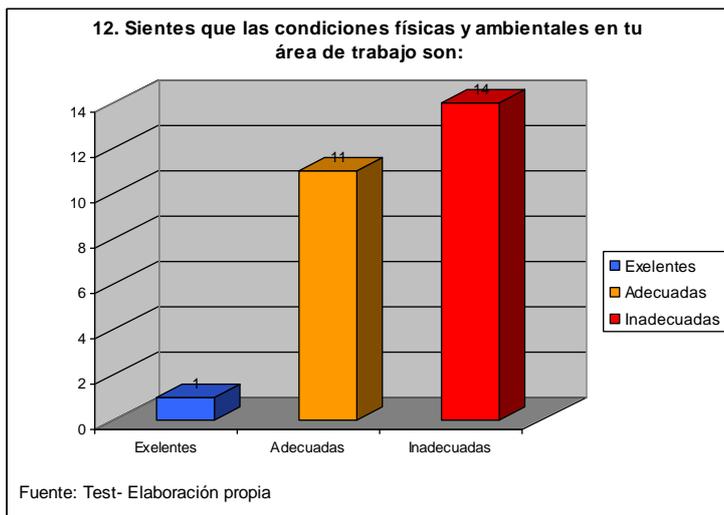
- El 46% opinó que sí se siente capacitado para atender a los diferentes clientes de *Crónica*.
- 35% expresó que se siente poco capacitado.
- Y el 19% dijo no estar capacitado.

Considero que este es sin duda alguna otro elemento que requiere atención a la brevedad, ya que tiene repercusión directa, como ya se ha mencionado, en la percepción de la empresa que se forma en los diferentes clientes, es decir, en la imagen interna y externa que *Crónica* proyecta.

Menos de la mitad del personal participante expresó que se siente capacitado para satisfacer adecuadamente las necesidades de los diferentes clientes de *Crónica*, otra parte considerable (35%) dice que se siente poco capacitado y el resto reconoce no estarlo.

Por lo tanto, el objetivo será revertir la situación actual de un 54% del personal que no se siente capacitado, la tarea será entonces poner al alcance de todos los medios necesarios (definición de tareas y funciones, objetivos, capacitación, etc.) y tomar las medidas adecuadas para optimizar su desempeño y la calidad de sus servicios, lo que ayudará a su vez a mejorar y fortalecer la imagen interna y externa del periódico.

Gráfica 4.38

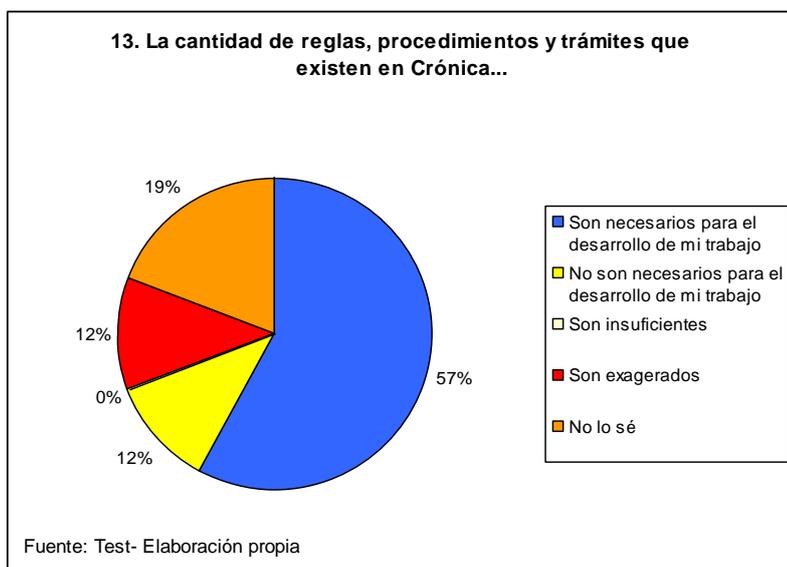


- La mayoría de los participantes considera que las instalaciones son inadecuadas.
- Un 40% aprox. Piensa que son adecuadas.
- Una mínima parte considera que son excelentes.

Este aspecto (condiciones físicas y ambientales) es parte también del conjunto de necesidades que una persona busca satisfacer dentro de una organización (trabajar en un lugar adecuado y agradable), y no se trata sólo de tener comodidad o instalaciones “*fashion*”, sino de proporcionar las condiciones mínimas necesarias para un óptimo desempeño. Por ejemplo, sería un grave error que en el departamento de redacción las condiciones de iluminación y ventilación fueran precarias.

Para mejorar la situación aquí sería conveniente, como una primera recomendación, analizar área por área para determinar si en la actualidad existen las condiciones mínimas que requiere cada una de ellas para realizar adecuadamente las actividades que a cada persona le compete y, por supuesto, escuchar sugerencias y observaciones de las personas involucradas y/o afectadas.

Gráfica 4.39



- 57% piensa que las reglas, procedimientos y trámites son necesarios.
- 12% considera que no son necesarios.

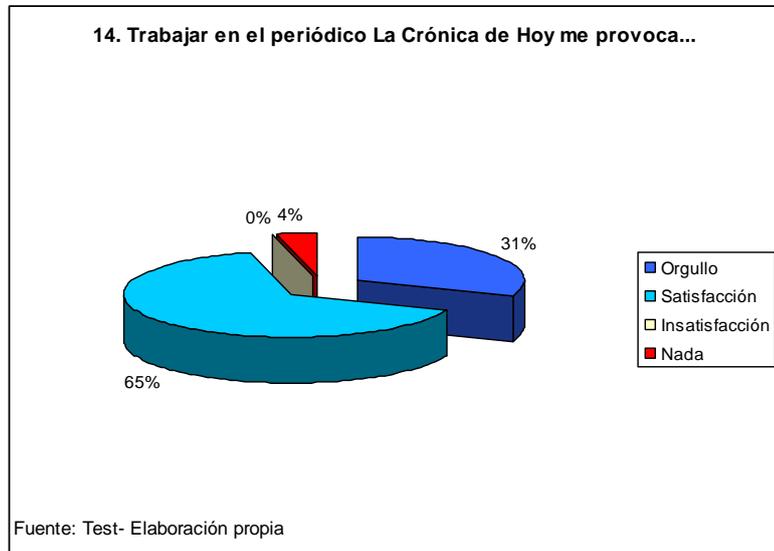
● El 12% piensa que son exagerados.

● 19% no lo sabe.

En la gráfica número trece (13) podemos observar que un poco más de la mitad (57%) está consiente de que las reglas, procedimientos y trámites que hasta hoy día existen en *Crónica* son necesarios para el desempeño de sus funciones, pero existe también otra parte importante de participantes que no lo considera así, por lo tanto sería conveniente comenzar a buscar los mecanismos para comunicar a todos la necesidad y conveniencia del aparato administrativo actual de *Crónica*, aunque esto no significa que la organización deje de escuchar, sugerencias y recomendaciones por parte de los trabajadores en general.

Lo importante es, por una parte, tratar de depurar paulatinamente todo aquello que puede limitar o entorpecer el desempeño y desarrollo de la “vida productiva” de la empresa, y por otra, implementar las normas y/o procedimientos que ayuden a mejorar el desempeño de todos para un mejor desarrollo de la organización.

Gráfica 4.40



● El 31% de los participantes se siente orgulloso de trabajar en *La Crónica*.

● 65% expresó sentir satisfacción por laborar en el periódico.

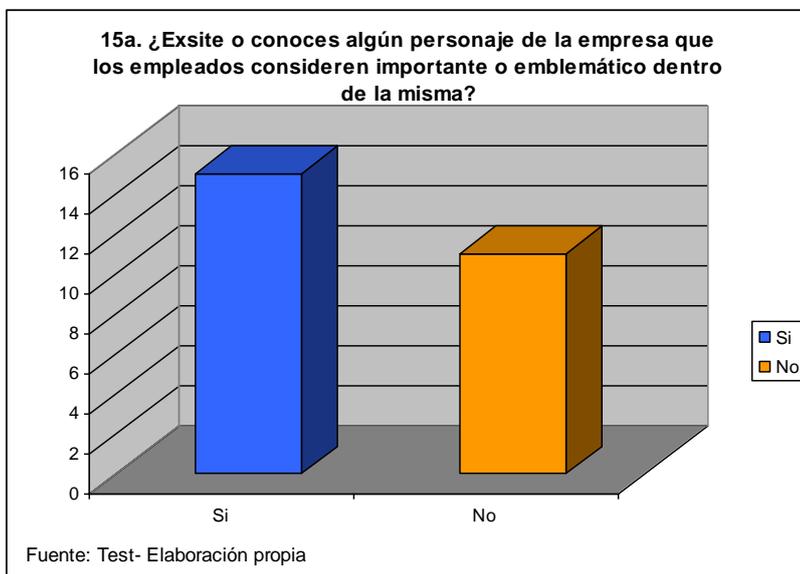
● 4% dijo que trabajar en *Crónica* no le provoca nada.

En el la pregunta número nueve (9), se hizo hincapié en lo que las personas esperan de la organización, sin duda alguna una de las finalidades es la de sentir satisfacción y orgullo por trabajar y ser parte de ella, pero para llegar a este objetivo se requiere cubrir satisfactoriamente una serie de elementos que tienen que ver con las necesidades y expectativas que las personas buscan dentro de una organización.

De acuerdo con la información obtenida, la gráfica catorce (14) muestra que la gran mayoría (96%) expresó sentir entre orgullo y satisfacción cuando se le preguntó al respecto, lo cual es muy positivo, es más, considero que aquí podemos detectar otra fortaleza de la organización, es prometedor considerar que si las personas se sienten orgullosas de trabajar en *Crónica* en la actualidad, entonces ¿cómo se sentirán en el futuro cuando la empresa afine, depure y se embarque en los cambios que la organización requiere para un mejor y mayor crecimiento?

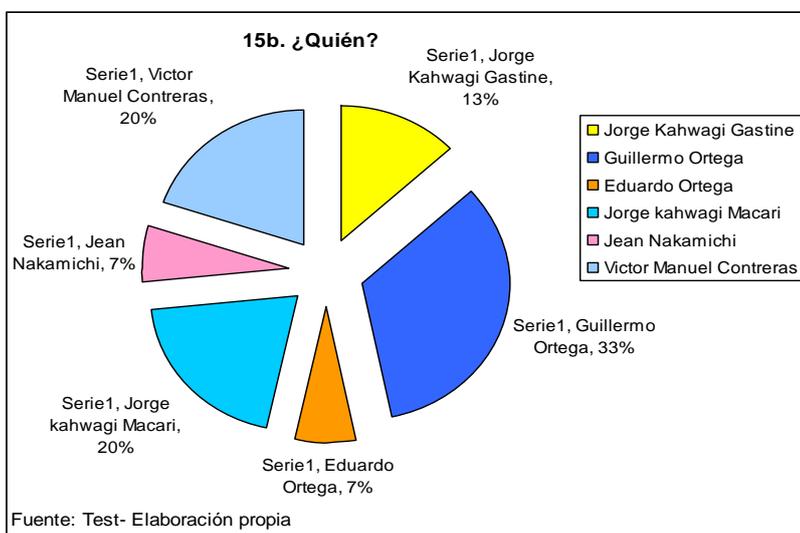
La recomendación aquí sería detectar los factores que han contribuido al desarrollo de este “sentimiento”, para así poder darle un seguimiento y un mantenimiento adecuado.

Gráfica 4.41



- Aproximadamente el 60% expresó que sí conocen a algún personaje importante o emblemático dentro de la organización.
- El resto dijo no conocer a alguien con esas características.

Gráfica 4.42



- En la gráfica podemos observar a las personas que son consideradas y/o emblemáticas para el resto del personal, así como su porcentaje por el número de menciones.

Como se puede observar en las dos gráficas anteriores (15a y 15b), destacan los siguientes nombres, los cuales están ordenados por el número de menciones:

- Guillermo Ortega 33%
- Jorgen Kahwagi Macari 20%
- Víctor Manuel Contreras 20%
- Jorge kahwagi Gastine 13%
- Eduardo Ortega 7%
- Jean Nakamichi 7%

Aquí se presentan diversos aspectos que vale la pena analizar, en primer lugar los nombres mencionados son de personas que de alguna manera son reconocidos por el resto del personal, lo cual podemos traducirlo en que son reconocidos como líderes, y el liderazgo como ya sabemos puede ser una herramienta muy útil si se emplea de manera positiva para la consecución de objetivos. Cabe destacar que, en términos generales, el liderazgo es de alguna manera un tipo de poder personal, por medio del liderazgo una persona influye en otras en función de las relaciones existentes, cuando ya se tiene noción de esto, una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otras.

Pues bien, podemos considerar a los señores Guillermo Ortega, Jorge Kahwagi Gastine y Jorge Kahwagi Macari como los líderes “naturales” de la organización, ya que su posición en la estructura corporativa es la más alta. Los **jefes** por lo regular proyectan **liderazgo** y **poder**, siempre son observados en diversos aspectos: su forma de hablar, sus actitudes, inclusive su forma de vestir; es por eso que este tipo de líderes deben estar conscientes de que son observados, por lo tanto deben cuidar la imagen que proyectan o que quieren proyectar, porque cabe recordar que “la personalidad del máximo líder permea al resto de la organización”. En este caso es recomendable que los directivos tengan contacto directo periódicamente y en lapsos de tiempo razonable con el resto del personal para lograr que éstos perciban que existe una relación franca y cordial entre ambas partes, y no una relación distante y fría.

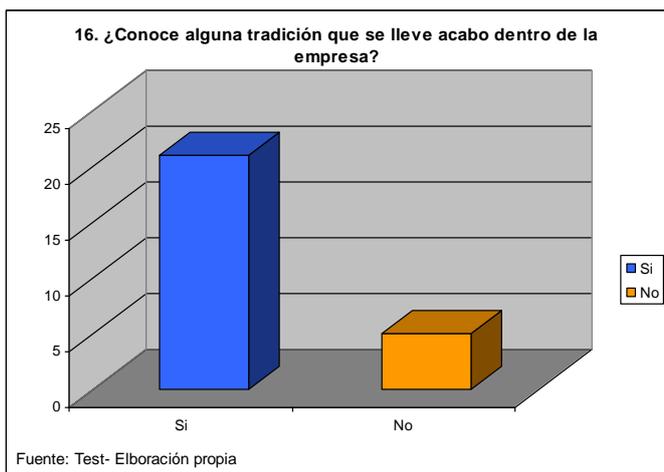
Por otra parte, también existen **líderes** que son reconocidos más por sus **actitudes y el tipo de relaciones interpersonales** que mantienen con las demás personas que por su posición en la escala jerárquica, tal es el caso del señor Víctor Manuel Contreras quien, de acuerdo a la información obtenida a través de diversas entrevistas y resultados, tiene el

respeto, la admiración y la colaboración de los demás, mantiene una estupenda relación con las personas que lo rodean, expresiones como “es alguien con mucha calidad humana” y “es una persona muy educada, nos apoya y nos brinda su amistad” fueron una constante.

Este tipo de personas son muy positivas para la organización, ya que además de ser un enlace efectivo entre la alta dirección y la base trabajadora, son elementos que pueden influir positivamente en los demás, son personas que son percibidas como cercanas y confiables, esto puede contribuir a facilitar y/o ayudar a la consecución de los objetivos planteados por la organización.

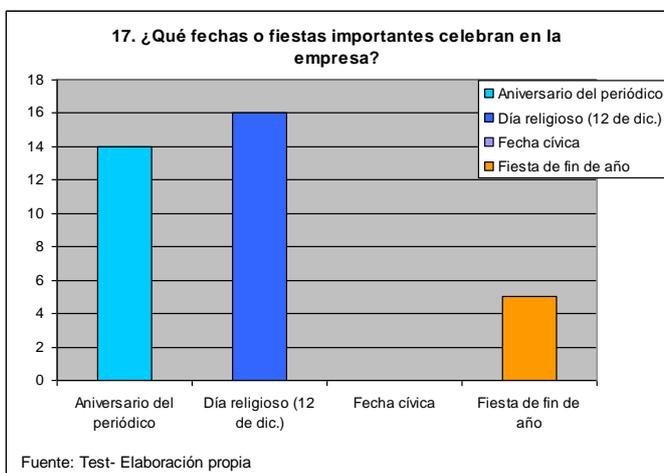
Sería conveniente seguir explorando en este terreno (personas importantes o emblemáticas) para poder detectar, en el mejor de los casos, un “Víctor Manuel” en cada departamento o sección que componen a la organización.

Gráfica 4.43



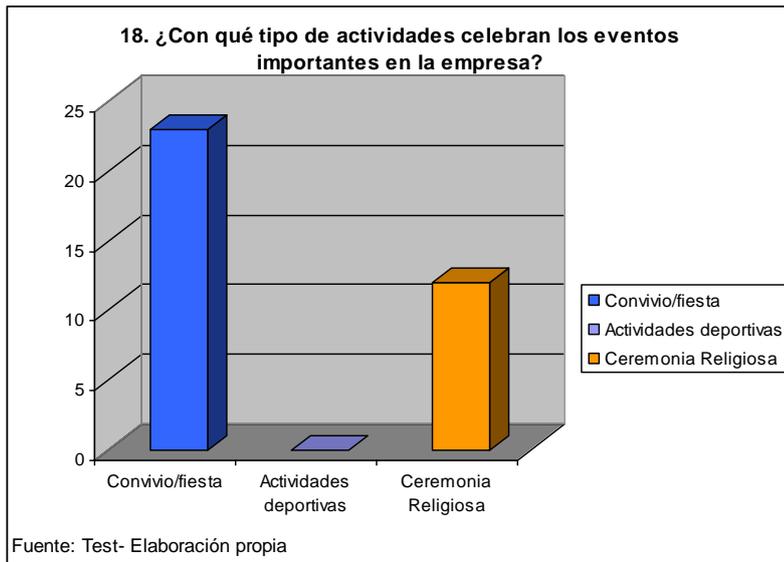
- El 80% dijo que sí conoce alguna tradición que se lleve a cabo dentro de la empresa.

Gráfica 4.44



- El 12 de dic. fue el evento más mencionado por los participantes.
- En segundo lugar, el aniversario del periódico.
- En tercer lugar, la reunión de fin de año.

Gráfica 4.45



- Fue el convivio/fiesta la actividad más mencionada (reunión de fin de año).
- La segunda en menciones fue la ceremonia religiosa del 12 de dic. (día de la Virgen de Guadalupe).

Las tres últimas preguntas (gráficas 16, 17 y 18) tienen la intención de obtener información acerca de las actividades sociales que son importantes dentro de la organización, de tal suerte que podemos observar que existen dos eventos significativos dentro de la “vida social” de *Crónica*: la reunión de fin de año y la veneración de la Virgen de Guadalupe el día 12 de diciembre. Si alguien llegará a pensar que este tipo de actividades son superfluas o triviales esta muy equivocado.

Este tipo de eventos representan una gran oportunidad en diversos aspectos, a través de éstos se puede:

- a. Fortalecer las relaciones y lazos afectivos entre compañeros.
- b. Crear una oportunidad para convivir con personas que, ya sea por cuestiones personales o laborales, por lo regular no tienen una relación constante o cordial.
- c. Emitir diversos mensajes (de reconocimiento, renovación, compromiso, aliento, de expectativas, de metas alcanzadas o incompletas, etc.) que pueden provenir de distintos sectores (alta dirección, de los mandos medios, de la base trabajadora, de los inversionistas, etc.), entre otras cosas.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que las actividades sociales, culturales, deportivas, etc. son necesarias para la “la salud” de la organización, no debemos olvidar que toda organización es un ser vivo, ya que la integran personas y por lo tanto las características del comportamiento de una organización son similares a las de una persona.

Todo lo anterior tendrá repercusión, directa o indirecta, en el comportamiento y la cultura de la organización, y en gran medida determinará las condiciones para la obtención de una escasa o una sólida identidad cultural dentro de la empresa.

4.1.3.3 Resultados de la observación presencial.

Para obtener información también llevé a cabo visitas a las diferentes instalaciones con las que cuenta *La Crónica de Hoy* con la finalidad de tener contacto directo con sus integrantes y así poder ver, observar, escuchar y sentir mejor el ambiente y condiciones en las que trabajan y se desenvuelven sus miembros. De esta manera pude, además de observar, charlar y tener entrevistas con diferentes personas de diversas áreas, y es así como, de alguna manera, pude corroborar la información que se obtuvo de las otras técnicas de investigación (test, sondeo, entrevistas, etc.), además de esta forma también surgieron datos interesantes que considero positivos para la organización.

Comenzaré por señalar un aspecto que, y a pesar de la difícil situación en la que se encuentra, no significa un gran obstáculo para el desempeño del personal que labora en *Crónica*, me refiero específicamente a que en el departamento de redacción existen pocos recursos materiales y el equipo se encuentra en malas condiciones, estas son algunas de las situaciones más evidentes:

- Las computadoras de escritorio son un tanto obsoletas y lentas, lo que complica y retrasa las actividades y la elaboración del trabajo.
- Las fotocopadoras también son obsoletas, trabajan lento y continuamente sufren desperfectos.
- Hace falta mobiliario, las sillas son insuficientes y varias de ellas se encuentran en malas condiciones, entre otros.

Por otra parte, en los talleres se aprecia que la maquinaria y el equipo que se emplea para la elaboración del diario se encuentran en óptimas condiciones, pero al igual que en la redacción, el equipo de cómputo, impresoras y el mobiliario presentan deficiencias.

Lo anterior muestra los elementos que saltan a la vista, y que además fueron los más comentados por el personal. Pero debo destacar que ninguna de las personas consultadas expresó que dichas condiciones aminoren su ánimo o limiten de forma significativa su desempeño y la calidad de su trabajo. Pero de cualquier forma surgieron algunos datos interesantes y contundentes que menciono a continuación.

Existen seis situaciones que pienso son parte fundamental del correcto funcionamiento del periódico, son situaciones que considero existen gracias al compromiso y buena actitud de la mayoría de las personas que integran la organización.

1. Lo que les gusta a las personas de trabajar en *Crónica*:
 - El enfoque que la empresa da a la información que maneja.
 - La confianza y la libertad para trabajar.
 - Los compañeros.
 - La flexibilidad de horarios.
 - Las oportunidades de desarrollo y superación.
2. El clima laboral. La gran mayoría del personal considera que el clima laboral es bueno, tranquilo y cordial. Piensan que las relaciones interpersonales son buenas y de respeto, e inclusive llegan a ser en algunos casos estimulantes.
3. Relación del personal con los jefes inmediatos. En términos generales, las personas piensan que la relación con su jefe inmediato es “muy buena”, expresaron que sus jefes los escuchan, toman en cuenta sus comentarios y sugerencias, existe buena comunicación entre ambas partes, incluso la buena relación, en algunos casos, permanece aún fuera de la empresa.

4. Al preguntarles ¿te identificas con crónica y por qué? La respuesta generalizada fue: “sí”. Los “por qué” se presentan a continuación:
- “cubre mis expectativas”
 - “mantenemos una relación profesional”
 - “estamos en el mismo canal”
 - “porque su comportamiento y su línea editorial son congruentes”
 - “me dejan ser en mi sección y en los temas que manejo”, entre otros.
5. Realicé un sondeo aleatorio planteando la siguiente pregunta: en una escala del 1 al 10 ¿en qué grado tienes puesta la camiseta?
- La respuesta en promedio fue de 8, lo cual puede considerarse positivo ya que, a través de una charla, expresaron que la camiseta la tiene puesta más por convicción que por obligación, o por una mera y simple relación laboral y/o comercial.
6. Todos expresaron que se sienten orgullosos de los aportes que hacen en su trabajo, además y en respuesta a la pregunta expresa “¿qué te provoca o qué sientes al trabajar en *Crónica*? las respuestas obtenidas fueron dos: “orgullo” y “satisfacción”.

Conclusiones del capítulo

Son varios los elementos y conceptos analizados en el capítulo IV, muchos de ellos se encuentran, por así decirlo, en óptimo estado, pero otros más necesitan atención en el corto y mediano plazo, ya que como hemos podido observar, y tomando como base los resultados que arrojan las encuestas, tanto de los mandos medios como de la base trabajadora, las entrevistas y la observación presencial, hoy en día existen en *Crónica* aspectos que se han venido desarrollando de forma negativa y que considero que, de alguna manera, pueden afectar o están afectando el desempeño y desarrollo de la organización, es decir, del periódico *La Crónica de Hoy*.

Para efectos prácticos dividiré en tres bloques las conclusiones del presente capítulo, en el primer bloque serán expuestas las conclusiones de la encuesta aplicada a mandos medios, en el segundo las conclusiones del test aplicado a los trabajadores en general; y en el tercero expondré las conclusiones de la información obtenida de las entrevistas y de la observación presencial.

Primer bloque

Conclusiones de la encuesta aplicada a mandos medios.

La gran mayoría, en este sector, sabe cuales sus metas en la actividad que realizan, otorgan cierta autonomía a sus subordinados y además consiguen que sus iniciativas sean atendidas con cierta facilidad. Lo anterior es muy positivo, pero no es lo óptimo, ya que estos tres aspectos se presentan en alrededor del 70% de los encuestados, esto quiere decir que existe un 30% que no está en la misma situación o que no piensa lo mismo.

La totalidad de los encuestados expresó que acepta los riesgos que implica el tomar decisiones importantes, y la gran mayoría comentó que escucha y analiza sugerencias provenientes de las demás personas, incluyendo a sus dirigidos, estos dos aspectos resultan interesantes, ya que en la actualidad se debe tener una personalidad abierta, decidida y valiente para poder adaptarse y enfrentar los retos del mundo actual, el cual se desarrolla a una velocidad impresionante, lo que a su vez se traduce en mundo en constante cambio.

En un promedio de entre el 40 y 60% se encuentran los participantes que opinaron lo siguiente: los medios de comunicación interna (MCI) con los que cuenta actualmente *Crónica* son aceptables pero deben mejorar, el aparato administrativo del periódico (reglas, procedimientos, trámites, etc.) es necesario y permite el desarrollo de las diferentes actividades, por otra parte, existe un 37% que piensa que recibe reconocimiento de parte de sus superiores por un trabajo bien hecho.

A lo anterior se le puede dar una lectura automática, que existe otro tanto similar (entre el 40% y el 60%) que opinaron lo contrario sobre los aspectos mencionados (MCI y aparato administrativo), de tal forma que podemos observar que las opiniones se encuentran divididas, lo cual invita a la reflexión y análisis para buscar las posibles soluciones a tales diferencias.

Ahora bien, existen también elementos o conceptos que se encuentran en zona de riesgo o de peligro ya que su porcentaje en las menciones, y dada su naturaleza, ponen en evidencia su precaria situación, tal es el caso de los siguientes aspectos: una suma total del 67% expresó que nunca o casi nunca recibe reconocimiento por un trabajo bien hecho, por otro lado, una tercera parte de los participantes opinó que la atención que se brinda a los diferentes tipos de clientes de *Crónica* son deficientes; por último, todos coinciden al decir que desconocen la existencia de un manual de bienvenida o un documento formal en el que vengan plasmadas las normas, la filosofía y corazón ideológico de la organización.

Por otra parte, resaltan tres aspectos que por su naturaleza y por su situación positiva en la que se encuentran deben mencionarse: la mayoría considera que el clima laboral, en términos generales, es bueno; además, el 89% de los participantes dice sentirse orgulloso de las aportaciones que hace en su trabajo, y por último, casi todos opinaron que dentro de la empresa existe un buen nivel de trabajo en equipo. Estos aspectos deben ser vigilados y estimulados ya que pueden significar, o tal vez ya significan, fortalezas de la organización.

Segundo bloque

Conclusiones del test aplicado a los trabajadores en general.

Para comenzar, resulta por demás interesante que la mayoría del personal (70%) tenga una antigüedad de entre 1 y 6 años en la organización, esta es una gran área de oportunidad, ya significa “tierra fértil” para que la alta dirección “siembre”, oriente y “eduque” al personal de acuerdo a las necesidades, características y filosofía de la empresa.

Por otra parte, existen varios aspectos que fueron evaluados y sus resultados tuvieron tendencias positivas, tomando como base claro está, la opinión de los trabajadores de *Crónica*. Así podemos observar que el 73% de las participantes expresó que se siente orgulloso de sus aportes en el trabajo, 96% dijo que siente orgullo y/o satisfacción por trabajar en el periódico.

Pero la información obtenida también proporciona datos que no son muy favorables para la organización, son varios y son preocupantes, se trata de aspectos que se encuentran, por así decirlo, “en el filo de la navaja”, ya que su sentido “positivo” se encuentra ubicado (en promedio) sólo en el 50% del personal encuestado, esto quiere decir que existe otro 50%, que considera ciertos aspectos de la organización como negativos o con deficiencias, aquí presento algunos de ellos, recordando que por cada cifra positiva existe una equivalente con connotación negativa: 58% expresó que la empresa permite el desarrollo del trabajador, 50% piensa que la organización si se preocupa por satisfacer sus necesidades como persona y como trabajador, 56% de los encuestados considera que el aparato administrativo es necesario y adecuado, sólo el 46% expresó que sí se siente capacitado para atender las necesidades de los diferentes clientes de *Crónica* y 40% opinó que las instalaciones y condiciones físicas y ambientales son adecuadas. En cuanto a la consecución de metas predomina el pensamiento del beneficio individual sobre el colectivo.

Por otra parte, estas son las personas que los participantes consideran emblemáticas o importantes de la organización:

- Guillermo Ortega 33%
- Jorgen Kahwagi Macari 20%
- Víctor Manuel Contreras 20%

- Jorge kahwagi Gastine 13%
- Eduardo Ortega 7%
- Jean Nakamichi 7%

Es relevante estar conciente de la presencia y/o personalidad que tienen estos personajes en el colectivo de la organización, ya que su carisma y liderazgo pueden ser empleados en beneficio de la misma.

En lo que se refiere a las “actividades sociales” más importantes que existen dentro de la empresa se conoció que la celebración del día de la Virgen de Guadalupe (12 de diciembre) y la reunión de fin de año son los eventos más significativos. Actos que, como ya señalamos, pueden ser útiles para diversos fines

Por último, y deliberadamente he dejado al final el análisis de un aspecto que considero requiere atención a la brevedad, su importancia radica en que es el principal documento de naturaleza política que expone la filosofía, ética y principios generales de la organización, su presencia es la guía, la directriz, el marco que debe conducir, guiar, orientar el desempeño y comportamiento de las personas que integran una organización para así poder alcanzar las metas y objetivos establecidos por la empresa. Me refiero al Corazón Ideológico de la organización (Misión, Visión y Valores); por lo tanto, la ausencia de dicho documento puede provocar confusión, que los esfuerzos realizados por cada uno de sus miembros no sean canalizados y capitalizados adecuadamente, que el desempeño de las personas se rija más por la “intuición”, rutina u obligación que por la idea concreta que debe tenerse para la consecución de una meta establecida, tal ausencia facilita que el desempeño de los integrantes de la organización se conduzca más con un sentido individualista, entre otras cosas.

Queda más que claro que no existe un documento formal e integral que cubra la necesidad de expresar el corazón o marco ideológico de la empresa (llámese manual de bienvenida, reglamento interno, carta al trabajador, etcétera).

De esta manera podemos asegurar que es imperante concretar y plasmar en un solo texto que pueda conocer toda la empresa, la información que hasta hoy se encuentra dispersa y que se refiere a los diferentes conceptos y elementos ya señalados (misión, visión, valores, ética, reglamento interno, etcétera).

Algo que debo destacar es el gran ánimo que mostró la mayoría de los encuestados y entrevistados por el tema, muchos de ellos hicieron comentarios y sugerencias que pudieran servir como aportaciones para la consecución de dicho objetivo.

Tercer bloque

Conclusiones de la información obtenida de las entrevistas y de la observación presencial.

De acuerdo con la información obtenida bajo este procedimiento (entrevistas y observación), puedo decir que ésta última concuerda con los datos obtenidos a través de las anteriores técnicas utilizadas.

Los datos obtenidos son interesantes y contundentes, comenzaré por señalar que en el departamento de redacción existen pocos recursos materiales y el equipo se encuentra en malas condiciones:

- Las computadoras de escritorio son un tanto obsoletas y lentas, lo que complica y retrasa las actividades y la elaboración del trabajo.
- Las fotocopadoras también son obsoletas, trabajan lento y continuamente sufren desperfectos.
- Hace falta mobiliario, las sillas son insuficientes y varias de ellas se encuentran en malas condiciones.

Estos fueron los elementos que saltan a la vista y que además fueron los más comentados por el personal, pero de acuerdo a una opinión generalizada estas condiciones no aminoran su ánimo o limitan de forma significativa su desempeño y la calidad de su trabajo.

Por otra parte, existen seis situaciones son parte importante del correcto funcionamiento del periódico, al parecer son situaciones que existen gracias al compromiso y buena actitud de la mayoría de las personas que laboran en *La Crónica*.

1. Lo que les gusta a las personas de trabajar en *Crónica*:

- El enfoque que le da la empresa a la información que maneja.

- La confianza y la libertad para trabajar.
 - Los compañeros.
 - La flexibilidad de horarios.
 - Las oportunidades de desarrollo y superación.
2. El clima laboral es bueno, tranquilo, cordial y de respeto, las relaciones interpersonales son buena, inclusive llegan a ser en algunos casos estimulantes.
3. La relación del personal con los jefes inmediatos en términos generales es muy buena (sic), los participantes expresaron que sus jefes los escuchan, toman en cuenta sus comentarios y sugerencias, existe buena comunicación entre ambas partes.
4. Estos son algunos de los argumentos que los participantes expresaron al decir “sí” a la pregunta: ¿te identificas con crónica y por qué?
- “cubre mis expectativas”
 - “mantenemos una relación profesional”
 - “estamos en el mismo canal”
 - “porque su comportamiento y su línea editorial son congruentes”
 - “me dejan ser en mi sección y en los temas que manejo”, entre otros.
5. Al planteamiento: en una escala del 1 al 10 ¿en qué grado tienes puesta la camiseta? La respuesta en promedio fue de 8, expresaron que la camiseta la tiene puesta más por convicción que por obligación, o por una mera simple relación laboral y/o comercial.
6. Todos expresaron que se sienten orgullosos de los aportes que hacen en su trabajo, además externaron sentir “orgullo” y “satisfacción” por trabajar en *Crónica*.

Comentarios Finales

Hemos visto que en la actualidad es esencial poseer, conocer y administrar de la mejor forma posible la información con la que se cuenta, ya que esto influirá (en cualquier organización) en la toma de decisiones, en las acciones y en todas aquellas actividades que se lleven a cabo con la finalidad de alcanzar objetivos. La información se considera como un insumo, un activo importante que al ser procesada se convierte en un “producto”, o al menos en materia prima para los fines que la organización persigue.

Por otra parte, el acto de comunicar es una necesidad del ser humano y es al mismo tiempo un acto social, de esta manera la comunicación es un elemento esencial que utilizamos para subsistir, para ser, para desarrollar, crear, entender, expresar, para trascender.

De igual forma una organización tiene la necesidad, y la obligación, de comunicar, debe comunicar quién es, qué hace, cómo lo hace, hacia donde quiere ir o llegar. Es por eso que la organización debe utilizar y administrar cuidadosamente todos los elementos que constituyen su comunicación interna o externa (medios, mensajes, documentos, etc.).

Una comunicación eficiente será parte fundamental en el crecimiento, desarrollo y vigencia de una empresa. Es por eso que en la actualidad la Comunicación Organizacional es una disciplina que cada vez es más reconocida y empleada, es una herramienta de suma importancia utilizada por las grandes corporaciones y por las empresas o instituciones que quieren crecer con solidez, eficiencia y calidad.

Cuando hablamos de organizaciones cabe destacar que éstas son entes sociales, son organismos vivos y complejos, esto se debe simplemente a que están integradas por personas, por individuos que piensan, que sienten, participan, contribuyen y se desarrollan dentro de la misma. Una organización fuerte y exitosa es aquella que comprende perfectamente que su activo más importante es el capital humano.

Podemos decir que la relación entre los individuos y las organizaciones es prácticamente inevitable. Hoy más que nunca vivimos en un mundo de organizaciones, por una parte, estamos organizados, relacionados y/o pertenecemos a organizaciones básicas que contribuyen a nuestro desarrollo individual y social, de forma que las escuelas, los supermercados, las oficinas públicas, la religión, los clubes sociales o deportivos, etc., son

el primer tipo de organizaciones con las que tenemos contacto; por otra parte, vivimos también en un mundo globalizado que se ve afectado o influido en lo social, cultural, económico y político por la impresionante apertura sobre todo comercial, de comunicaciones y de participación social en el ámbito mundial.

El otro tema central del presente proyecto es la identidad, este concepto está estrechamente ligado a la personalidad, así como cada individuo posee una identidad también la organización participa de este “fenómeno”, la identidad de la organización es la esencia de la personalidad de la misma, es un elemento de cohesión, de sentido de pertenencia y en ella se encuentran agrupadas características y los elementos significativos de todos los miembros que la integran, es el yo de la organización.

De esta forma, la fuerza o debilidad de su identidad tendrá repercusión directa en aspectos vitales de una organización tales como clima, pertenencia, eficiencia, productividad, calidad de los productos y servicios, etc. Además la identidad tiene también repercusiones hacia el ambiente exterior, es decir, emite mensajes (voluntarios o involuntarios) que influirán en el colectivo (mentes) de sus diferentes públicos, formándose en éstos una buena o mala imagen. Como señala Joan Costa: “cómo me ven”, es más decisivo que “quién soy” y “qué hago” realmente.

Por lo tanto una sólida identidad contribuye a la consolidación de una imagen fuerte, notable, reputada; que proporcione a la organización las condiciones necesarias que le permitan competir y mantenerse en el mercado o segmento en el que se desenvuelve.

Finalmente, son varios los aspectos en los que el periódico *La Crónica de Hoy* presenta deficiencias, aspectos que si bien deben considerarse y atenderse por la alta dirección, no representan por el momento una amenaza severa para la organización. Sin embargo es conveniente atender las anomalías señaladas y evidenciadas por los resultados arrojados en el presente trabajo.

Algo que considero conveniente puntualizar es que al no existir un documento formal que contenga el marco ideológico, filosófico y normativo de la organización, sería conveniente que la alta dirección, con voluntad y entusiasmo, tomara la iniciativa para el diseño y creación de dicho documento, éste sería sin duda alguna una efectiva y oportuna guía para

que la organización continúe, con mayor eficiencia y solidez, su camino hacia las metas establecidas.

Pero de igual manera, los datos también nos indican que existen otros elementos que sin duda alguna significan competencias y fortalezas con las que cuenta el periódico en la actualidad, tales elementos positivos no son obra de la casualidad, son el resultado del trabajo, esfuerzo, empeño, profesionalismo, paciencia, tolerancia y valor mostrados por los trabajadores durante la existencia del diario y los cambios sufridos por éste.

La comunicación interpersonal, el clima, ética, compromiso y profesionalismo que existen hoy en día en la *Crónica* son elementos de gran valor que han contribuido para posicionar el diario en el lugar en el que hoy se encuentra, lugar que sin duda puede superarse dependiendo de las expectativas y ambiciones que la organización pretenda alcanzar.

Todo lo anterior me ha conducido a poder emitir un juicio que responde a la inquietud que me motivó para realizar el presente trabajo, tal inquietud se plasmó en un inicio bajo la siguiente interrogante: ¿cuál es el nivel de identidad cultural que prevalece actualmente en el periódico *La Crónica de Hoy*? Debo aclarar que la situación expresada en el enunciado es y debe ser perfectible para beneficio de todos los miembros que integran a la organización.

Por lo tanto, el enunciado que puedo emitir de acuerdo a los resultados obtenidos, y que a pesar de las limitaciones que prevalecen hasta hoy día en el periódico, es el siguiente: “En el periódico *La Crónica de Hoy* existe un nivel de Identidad Cultural sólido”.

Fuentes de información

Bibliografía:

- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Ed. Paídos, Barcelona 1992.
- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen Corporativa*. Ed. Ariel. Barcelona. 1999.
- Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI. El Nuevo Paradigma*. Ed. La Crujía, España, 2006.
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*. Ed. Trillas, México, 1993.
- Chaves, Norberto. *La Imagen Corporativa*. Ed. G.G.Diseño, Barcelona 1994.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*, Ed. Thomson, México, 2004.
- Fernández de Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 2002.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México, 1984.
- González Reyna, Susana. *Manual de redacción e investigación documental*. Ed. Trillas, México, 2001.
- Ibañez Brambila, Berenice. *Manual para la elaboración de tesis*. Ed. Trillas, México, 2000.
- Larousse. *Diccionario enciclopédico*, tomo II, México, 1988.

- Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*, Ed. Limusa, México, 2005.
- López, Sergio. *El derecho a la información*, Ed. Porrúa. México, 1984.
- Mercado, Salvador. *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. Thomson Learning, México, 2002.
- Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991.
- González Martín, Olivares Socorro. *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. Compañía Editorial Continental, México, 1999.
- Scheinsohn, Daniel. *Comunicación Estratégica*. Ediciones Macchi, Argentina, 1993.

Bibliografía virtual:

- www.wikipedia.com
- www.rrppnet.com
- www.cronica.com

Entrevistas elaboradas por el autor:

- Pablo Iriart, fundador del periódico *La Crónica de hoy*. 22/julio/2008
- Guillermo Ortega Ruiz, Dir. Gral. del periódico *La Crónica de hoy*; 19/ agosto/2009
- Emilio Wiale, asesor de la Dir. Gral; 11/marzo/2008
- Guillermina Gómora, sub. Dir. Gral; 21septiembre/2009.
- Eduardo Ortega Ruiz, Gerente de admon. y finanzas.

Anexos

- Formato de encuesta aplicada a los directivos y/o jefes de área:

Temas: Liderazgo, comunicación interna e imagen interna.

1. ¿Cuál es tu noción de liderazgo?

2. ¿Sabes con exactitud cuáles son tus metas en cada actividad que desarrollas?

- Si
- No

3. Cuando estás al frente de un grupo y lo conoces, prefieres dar autonomía a tus dirigidos en la toma de decisiones

- Si
- No

4. Tu actitud ante las decisiones importantes es tomar los riesgos porque no le temes a equivocarte

- Si
- No

5. Consigues que la gente que te rodea siga tus iniciativas con facilidad sin tener que luchar demasiado para persuadirlos

- Si
- No

6. Cuando alguien te sugiere algo acerca de tu trabajo generalmente lo escuchas y analizas si es verdad o no, porque sabes que podría ser útil

- Si
- No
- Solo en ocasiones

7. Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo

- Si
- A veces
- Nunca

8. ¿Cómo consideras la calidad y/o eficiencia de los medios de comunicación interna con los que cuenta Crónica?

9. ¿Cómo te gustaría que funcionaran los medios de comunicación interna de Crónica?

10. ¿Cuáles son las metas que buscas dentro de la organización?

11. ¿Cómo percibes el clima laboral dentro de la organización?

12. ¿Cómo te sientes acerca de las aportaciones que haces en tu trabajo o donde quiera que te desenvuelves?

13. ¿Qué opinión tienes acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites que existen en Crónica?

14. ¿Cómo percibes el trabajo en equipo de parte de los directivos y de los demás miembros del grupo para contigo y tu área o departamento?

15. Desde tu punto de vista ¿Cómo consideras que es la atención que el personal de Crónica brinda a sus clientes internos (trabajadores, proveedores, visitantes, etc.) y externos (lectores, anunciantes, etc.).

- Formato de test aplicado a los trabajadores:

TEST DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

- Se aborda el tema del corazón ideológico e identidad dentro de Crónica

Marque con una X su respuesta o bien escriba sobre la línea.

1.- ¿En qué área de la empresa labora usted?

a) administrativa b) redacción c) producción d) ventas e) otra ¿cuál? _____

2.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

a) De 1 a 3 años b) De 3 a 6 c) De 6 a 9 d) 9 o más

3.- ¿Conoce la misión de la empresa?

(Si) ¿Cuál es? _____

(No)

4.- ¿Conoces la visión de Crónica?

(Si) ¿Cuál es? _____

(No)

5.- ¿Conoces los valores de Crónica?

(Si) ¿Cuáles son? _____

(No)

6.- ¿Compartes los valores de Crónica?

(Si) ¿Cuáles? _____

(No)

7.- ¿Sabes y/o conoces si existe un manual de bienvenida dentro de la organización?

(Si)

(No)

8.- ¿Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo o donde quiera que te desenvuelves?

Muy orgulloso En ocasiones Nunca

9.- ¿Sientes que la organización te permite desarrollarte como trabajador y como persona?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

10.- La organización se preocupa por satisfacer mis necesidades como trabajador y como persona

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

11.- ¿Estas capacitado para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes (lectores, proveedores, colaboradores, visitantes, etc.) de Crónica?

Si No Poco

12.- Sientes que las condiciones físicas (instalaciones, mobiliario, etc.) y ambientales (iluminación, ventilación, espacio, etc.) son:

Excelentes Adecuadas Inadecuadas

13.- La cantidad de reglas, procedimientos, trámites que existen en Crónica...

Son necesarios para el desarrollo de mi trabajo

No son necesarios para el desarrollo de mi trabajo Son exagerados

Son insuficientes No lo sé

14.- El trabajar en el periódico *La Crónica de Hoy* me provoca...

Orgullo Satisfacción Insatisfacción Nada

15.- ¿Existe o conoces algún personaje de la empresa que los empleados consideren importante o emblemático dentro de la misma?

(Si) ¿Quién? _____ (No)

16.- ¿Conoce alguna tradición que se lleve a cabo dentro de la empresa?

(Si) ¿Cuál?

(No)

17.- ¿Qué fechas o fiestas importantes se celebran en la empresa?

a) Aniversario del periódico b) Día religioso c) Fecha cívica

d) otra ¿Cuál?

18.- ¿Con qué tipo de actividades celebran las fechas importantes en la empresa?

a) Convivio/Fiesta b) Actividades deportivas c) Ceremonia religiosa

d) otra ¿Cuál)

Guía de entrevista:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el periódico?
4. ¿Por qué trabaja en la Crónica?
5. ¿Cuál cree usted que es la importancia que tiene *La Crónica de Hoy* dentro del mercado de medios de comunicación impresos en México?
6. ¿Qué importancia tiene para usted la buena comunicación dentro de una organización?
7. ¿Qué importancia cree usted que tiene la solidez en materia de cultura organizacional e identidad organizacional dentro de una empresa?
8. ¿Considera importante la existencia de un reglamento interno y el de un manual de bienvenida?
9. ¿Desea agregar algún comentario?