



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



***MODELO DE DISCURSO PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA
DE LAS ORGANIZACIONES***

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
OPCIÓN TERMINAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

GISSEL ARELY PORTILLO GUTIÉRREZ

ASESOR DE TESIS

MAESTRO EFRAÍN PÉREZ ESPINO

Ciudad Universitaria, 2014



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.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida, bendiciones y lecciones que me han hecho una persona feliz y realizada en todos los aspectos.

Gracias a mis padres Alejandro Portillo López y Eva Gutiérrez Castañeda por la vida que me regalaron, por el amor, por enseñarme el valor de la independencia y brindarme la libertad para lograr cada una de mis metas.

Gracias a mis hermanas Alejandra, Karen y Aurora por crecer a mi lado y mostrarme que luchando se puede derribar cualquier obstáculo. Gracias también a mis sobrinos Alexis, Santiago, Romina y Fabián porque su presencia llena mi espíritu de alegría y por ser de mis mayores motivaciones.

Gracias totales a mi amor Moisés Mendoza Yáñez por apoyarme en todos los sentidos, por creer en mí y por enseñarme que con amor, dedicación y paciencia, todo se puede lograr.

Gracias a cada uno de mis amigos y compañeros por dejarme diversos aprendizajes, por recorrer este camino a mi lado, y sobre todo por brindarme su apoyo en los buenos y los malos momentos.

Agradezco al Mtro. Efraín Pérez Espino por su tiempo, conocimiento y consejos, con los cuales se ha podido realizar esta tesis exitosamente.

Agradezco a mis sinodales Samantha Sánchez, Enrique Aguilar, Agustín Trejo y Andrés Oliva por su apoyo y enseñanzas.

Agradezco a mi UNAM por llenar mi espíritu de conocimiento y por hacer de mí una persona íntegra. Gracias a cada maestro que formó parte de mi educación a lo largo de toda mi vida, especialmente a la Dra. Irma Portos y a la Dra. Ma. Luisa González por brindarme oportunidades de crecimiento.

A MIS ÁNGELES GUARDIANES

en especial a mis abuelitos

Aurora López, Eva Castañeda

y Tomás Gutiérrez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
<i>Discurso y Comunicación</i>	1
1.1 Teorías del discurso	2
1.2 Elementos del discurso	11
1.3 Discurso como acción comunicativa	18
1.4 Comunicación persuasiva en la organización	25
1.5 Tipología del discurso	30
CAPÍTULO II	
<i>La Organización</i>	33
2.1 Tipos de organizaciones	34
2.2 Modelos y metáforas organizacionales	39
2.3 Elementos de las organizaciones	43
2.3.1 Entorno de las organizaciones	43
2.3.2 Cultura organizacional	45
2.3.3 Estructura organizacional	48
2.3.4 Clima organizacional	55
2.3.5 Identidad organizacional	57
2.4 Comunicación organizacional	64

CAPÍTULO III

<i>Discurso como Acción Social en la Organización</i>	73
3.1 Análisis crítico del discurso organizacional	78
3.1.1 Centrarse en un problema social que tenga un aspecto semiótico	79
3.1.2 Identificar los elementos que lo obstaculizan para poder abordarlos	80
3.1.3 Considerar si el orden (la red de prácticas) <<necesita>> en cierto sentido el problema o no	91
3.1.4 Identificar las posibles formas de superar los obstáculos	92
3.1.5 Reflexionar críticamente sobre el análisis	98

CAPÍTULO IV

<i>Modelo de Discurso Organizacional</i>	99
4.1 Las <i>leyes inmutables</i> del discurso organizacional	104
4. 2 Consideraciones particulares de los mensajes organizacionales	139

CONCLUSIONES	144
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	152
---------------------	-----

CIBERGRAFÍA	154
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso a través del cual el ser humano logra establecer relaciones sociales y mantener una convivencia adecuada a sus necesidades; parte de este proceso se debe a los discursos que utiliza para poder hacer llegar los mensajes que guían sus acciones, los cuales a su vez están estructurados de acuerdo al contexto en el que se inscriben.

Las organizaciones están enmarcadas en contextos en los que toda persona forma parte desde su nacimiento; con el tiempo busca integrarse en grupos que satisfacen sus necesidades de identidad, por lo que se puede decir que la comunicación, el discurso y la organización son tres categorías indivisibles e inherentes al ser social.

En la organización se dan procesos de comunicación entre sus miembros en donde se utiliza el discurso para que los altos mandos, jefes, dirigentes o “cabezas”, logren llegar a todos sus públicos con el fin de obtener respuestas favorables de cada miembro y que todos los procesos prosperen adecuadamente para cumplir sus objetivos y prolongar su vida.

Sin embargo, aun con los cambios que ha habido a lo largo de los años acerca de la importancia de los recursos humanos, no en todas las organizaciones se cuenta con discursos que impulsen a sus trabajadores pues no toman en cuenta sus necesidades, llegando inclusive a vulnerar sus derechos y a caer en actos de violencia, poder y dominación, lo cual genera un inadecuado clima organizacional y una cultura no propicia para su crecimiento.

De ahí surge la inquietud de realizar la presente tesis ya que la falta de estos elementos se refleja en un discurso carente de los fundamentos necesarios para motivar a los empleados a realizar un trabajo conjunto con los objetivos organizacionales lo cual a su vez recae en una contradicción entre su identidad, clima, cultura y principalmente en sus acciones sociales.

Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es promover la integración de los públicos internos a los objetivos institucionales de las organizaciones para optimizar el rendimiento de la productividad, mediante la estructura de un modelo de “discurso organizacional” que asiente las *leyes inmutables*¹ del mismo.

Para ello se realiza un análisis de las categorías y conceptos teóricos que rigen esta investigación que son el discurso, la comunicación y la organización; así como el análisis de planes, medios y programas de comunicación de diversas organizaciones con el fin de presentar un modelo de discurso escrito funcional, dirigido a públicos internos de las organizaciones, con base en la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow y los sistemas de comunicación de Goldhaber.

Esta propuesta de tesis se compone de cuatro capítulos. En el primero se establece qué es, en qué consiste y cuáles son los elementos del discurso en relación con la comunicación; como primer punto se presenta un recorrido por las teorías del discurso para comprender sus cambios y continuidades; en el segundo apartado se presentan los elementos que conforman los discursos y sus

¹ *Las leyes inmutables*, son una propuesta basada en los trabajos de Jack Trout, Al Ries y Laura Ries, que se abordarán en el Capítulo IV de este trabajo.

diferencias con los mensajes; en los dos últimos se establecen algunas de sus funciones en términos comunicativos.

En el segundo capítulo se aborda la categoría organización, se establece su tipología, modelos y metáforas que presentan ejemplos de cómo funciona y se explican sus elementos (entorno, cultura, estructura, clima e identidad) para comprender cómo se forman y funcionan; y finalmente se aborda la relación entre la comunicación y la organización.

En el tercer capítulo se establece un análisis crítico del discurso para presentar con mayor claridad la problemática a través de esta metodología en la que se establecen los elementos focales sobre los que la organización debe trabajar para lograr sus objetivos. A través del análisis de casos no exitosos de comunicación, se presentan los obstáculos y posibles soluciones para generar acciones sociales propicias para el desarrollo organizacional.

En el último capítulo se presenta una propuesta de modelo de discurso organizacional por medio de *leyes inmutables* que toda organización debe tomar en cuenta para generar mayor integración y optimizar su productividad, y se muestran además consideraciones para crear mensajes enfocados en la comunicación efectiva, basado en ejemplos de casos de éxito.

Lo anterior, sobre la hipótesis de que sin importar el tipo de organización, el lugar donde se encuentre y sus objetivos particulares, el discurso que difunde entre sus públicos internos está sujeto a un conjunto de reglas y *leyes* en su contenido que sólo deben ser adaptadas a la particular circunstancia, el momento y sus necesidades estructurales.

Sin embargo, cabe resaltar que esta propuesta está enfocada a organizaciones que buscan un desarrollo favorable impulsando a sus miembros a crecer por medio de la motivación y la persuasión, por lo cual las organizaciones que utilizan la violencia y la dominación para generar mayor productividad no estarían en condiciones de llevar a cabo estas leyes, pues se busca generar integración por medio de la concordancia del discurso y la acción social.

El trabajo realizado permite presentar las *leyes inmutables del discurso* enfocado en la acción social al interior de la organización, lo cual es un aporte académico ya que brinda una perspectiva diferente de las categorías de análisis para ser consideradas en posteriores investigaciones; asimismo, brinda herramientas de acción social, pues es un modelo aplicable en la praxis organizacional para mejorar los procesos y llegar al éxito.

CAPITULO I

DISCURSO Y COMUNICACIÓN

1.1 Teorías del discurso

Discurso, comunicación y organización son tres categorías inherentes al ser humano como *ser social*, y por ende están íntimamente relacionadas entre sí pues sin ser social no existe discurso; sin éste no se da la comunicación y sin los dos anteriores no se puede crear una organización.

El estudio del discurso es muy amplio, por lo que es necesario brindar un panorama general de los antecedentes y teorías para dilucidar este concepto con base en los diversos autores, corrientes y tendencias que lo han abordado, con el fin de precisar aquél modelo teórico que cumple con las características necesarias para llevar a cabo esta investigación relacionada con el ámbito de la comunicación organizacional.

Las investigaciones y teorías del discurso partieron del análisis de la composición de la oración, siguiendo por la gramática del texto, pasando por los textos y sus contextos hasta llegar a un análisis crítico de los discursos en donde se incluyen funciones de control, poder y dominación social.

Según la visión de Ferdinand Saussure el *discurso* es definido por el *habla* en una dicotomía con la *lengua*. En esta relación Saussure no toma en consideración al sujeto en su contexto e historia, contrapone y considera que el habla es una realidad individual y la lengua una realidad social.

“En efecto, la oposición lengua/habla corre el riesgo de oponer lo sistemático (la lengua) a lo individual, a lo contingente (el habla), a la autonomía de un sujeto

hablante, sujeto sociológico sometido a pasiones, necesidades, etc.”.² Más adelante, en otros estudios, se hará énfasis en la importancia del contexto para la definición del concepto de discurso y aunque los estudios de Saussure sentaron las bases del análisis discursivo en la lingüística estructural, otras disciplinas complementan y hacen más complejo este objeto de estudio.

“La frase suele ser el nivel superior, la unidad de mayor tamaño comprendida en el dominio o campo de la lingüística”.³ Idea que parte de la visión saussuriana de la cual el *sentido del discurso* que proviene de la consecución de frases no es parte del estudio de la lingüística, sino sólo cuestiones sintácticas.

En la lingüística de Chomsky para el estudio del discurso tampoco se toman en cuenta factores extra-lingüísticos como las emociones, la personalidad o el momento específico en el que se produce. La consecución de frases se toma en cuenta pero desde una mera perspectiva gramatical y sintáctica.

“...es en este encadenamiento específico, <<extra-lingüístico>> del discurso, en donde se encuentran las no menos específicas estructuras discursivas, los <<contenidos>> del discurso, su temática, sus *efectos* sociales y psicológicos, y, aunque el adjetivo sea discutible, sus efectos *estéticos*”.⁴

Por una parte el estructuralismo, basado en estudios rusos de las décadas de 1920-1930, dio cuenta de diversos análisis sobre narrativa, mitos, literatura, películas y otras prácticas semióticas, lo que ayudó a sentar las bases de estudios

² Dominique Maingueneau. “*Introducción a los métodos de análisis del discurso. Problemas y perspectivas*”. Argentina, Hachette, 1989, pág. 10.

³ Narciso Pizarro. “*Metodología sociológica y teoría lingüística*”. España, Alberto Corazón, 1979, pág. 95.

⁴ *Ibidem*, pág. 96.

sobre medios. “Pero habitualmente dichos estudios no daban cuenta de los procesos cognitivos ni de la interacción o las estructuras sociales”.⁵

Entre estos lingüistas rusos se puede mencionar a V. Propp quien realizó los primeros esbozos sobre sintaxis narrativa y de lógica del relato en trabajos que se centraban en la visión de “sistema” aplicada a enunciados largos, pero el análisis discursivo no avanzó más allá del estudio de los textos, pues en estas perspectivas no se lograron incluir las condiciones sociohistóricas.

Es en la década de los años 50's cuando se realizan trabajos más decisivos acerca del estudio del discurso, con visiones como la norteamericana y la europea, con autores como Zellig S. Harris, Roman Jakobson y Émile Benveniste.

Harris “...es el primer lingüista que extendió directamente los procedimientos utilizados para el análisis de las unidades de la *lengua* a enunciados que van más allá del marco de la oración”.⁶ A diferencia de Harris, que excluye alusión alguna a la significación, Benveniste y Jakobson hacen referencia al acto de *enunciación*; es decir, no sólo se desentraña el estudio de los signos que se utilizan en los discursos sino que se toma en cuenta al sujeto hablante que emite los enunciados en relación con su mundo.

Por otra parte, el estudio moderno del discurso surgió en la década de 1960 y aunque ya se habían realizado investigaciones en ciertos campos, más específicamente en la lingüística, es en esta etapa cuando se comienza con un

⁵ Teun A. van Dijk. “*El discurso como estructura y proceso. Estudios sobre el discurso I. Una introducción multidisciplinaria.*” España, Editorial Gedisa, 2003, pág. 53.

⁶ Narciso Pizarro. *Op. cit.*, pág. 11.

estudio interdisciplinario, pues comienzan a florecer otras disciplinas como la de las humanidades y las ciencias sociales.

Por ejemplo, para mediados de los años 60's la antropología ya había realizado estudios sobre "sucesos comunicativos" y "formas de hablar" en ciertos contextos culturales, poniendo de manifiesto que los habitantes de las comunidades no sólo conocían la gramática de su lengua sino que sabían cómo utilizarla en ciertos actos comunicativos; es decir, cómo hablar entre ellos.

En otro sentido, en la gramática del discurso algunos lingüistas comenzaron con estudios que dejaban atrás la idea de oraciones aisladas o gramáticas formales para adentrarse en la semántica y en las relaciones funcionales entre las oraciones y, aunque seguían sin estudiar las dimensiones sociales del discurso, hicieron un acercamiento a la psicolingüística y a la psicología cognitiva.

Por su parte, la sociolingüística y la pragmática se sumaron a estas investigaciones estudiando "... la naturaleza discursiva del uso del lenguaje, los actos de habla, y la interacción verbal"⁷ como acercamientos que comenzaron a tomar en cuenta contextos sociales y culturales, pues ya no se conformaban con estudios descriptivos de las estructuras discursivas formales.

"A fines de la década de 1960, surgió una nueva rama de la microsociología fenomenológica denominada "etnometodología" que comenzó a estudiar el riquísimo campo de la interacción cotidiana, especialmente en la conversación".⁸

Estos estudios sentaron las bases para lo que posteriormente se denominó el análisis conversacional, que tuvo mucha influencia en otras disciplinas.

⁷ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 2003. pág. 54.

⁸ *Ídem.*

En los años de 1970 se comenzaron a realizar estudios sobre el aprendizaje y la adquisición de conocimiento; es decir de los procesos cognitivos de la psicología en los cuales se tomaban en cuenta los procesos mentales para la comprensión de los textos, que resultaron muy exitosas e influyentes para el avance del análisis discursivo.

En 1980 la psicología social o psicología discursiva se incorporó al estudio de la comprensión, la explicación, las opiniones y las ideologías del discurso desde el punto de vista de la ciencia cognitiva mientras que para 1970 y 1980 fueron creciendo lentamente los estudios sobre cuestiones comunicativas como los mensajes en los medios de comunicación y en la comunicaciones interpersonales, interculturales y comerciales, aunque existe una relación más estrecha entre la comunicación y el uso del lenguaje.

Para Renkema, “los estudios del discurso constituyen una disciplina que tiene por objeto la investigación de la relación entre forma y función en la comunicación verbal”.⁹ Es decir, se estudia lo que se dice, cómo se dice y con qué finalidad, lo cual permite comprender no sólo la forma de los discursos sino su contenido, tema y funciones como parte de la comunicación.

El lenguaje es utilizado como instrumento verbal. El filósofo alemán Karl Bühler “...describió el lenguaje como una herramienta, un “órgano”, que las personas utilizan a fin de comunicarse entre sí”.¹⁰ Para explicar esto Bühler propuso un modelo en el que planteó que existe una relación tripartita entre el emisor, el

⁹ Jan Renkema. *“Introducción a los estudios sobre el discurso.”* España, Gedisa, 1999, pág. 13.

¹⁰ *Ibidem*, pág., 20.

receptor y el objeto al que se hace referencia, y el signo lingüístico. El modelo del 'órganon'.

"a. Un signo funciona como un síntoma ya que da información acerca del emisor, por ejemplo si el emisor es hombre o mujer o cuál es la intención de la emisión. b. Un signo es un símbolo ya que se refiere a un objeto y a estados de cosas. c. Un signo actúa como una señal dado que el receptor debe interpretarlo o reaccionar ante lo que se dijo".¹¹

Este modelo muestra, como supuesto básico, que el lenguaje es un instrumento con el cual se pueden lograr ciertos objetivos y este instrumento no puede ser considerado separadamente de los hablantes y oyentes, o autores y lectores.

Para Brown y Yule el lenguaje cumple dos funciones: la descriptiva y la interactiva. La primera es el uso del lenguaje para la transmisión eficiente de información; en la segunda el lenguaje es utilizado para establecer y mantener relaciones sociales y actitudes personales.

"Mientras que, en general, los lingüistas, los filósofos del lenguaje y los psicolingüistas han prestado particular atención al uso del lenguaje para transmitir <<información factual o proposicional>>, los sociólogos y los sociolingüistas se han interesado especialmente en el uso del lenguaje para establecer y mantener relaciones sociales".¹²

Es necesario distinguir entre dos tipos de lenguaje: el hablado y el escrito pues cada tipo cuenta con características específicas y exigencias de acuerdo a sus usuarios.

¹¹ *Ídem.*

¹² Gillian Brown. George Yule. "Análisis del discurso". España, Visor Libros, 1993, pág. 21.

En el lenguaje hablado, el hablante tiene a su disposición gestos, tonos de voz, expresiones faciales y posturas que le ayudan a ir modificando lo que está diciendo o lo que va a decir de acuerdo a su conveniencia.

“Tiene que controlar qué es lo que acaba de decir y determinar si concuerda con sus intenciones, al mismo tiempo que enuncia la expresión en curso, la controla y planea simultáneamente su siguiente enunciado para ajustarlo al patrón general de los que quiere decir, mientras vigila, además, no sólo su propia actuación, sino su recepción por parte del oyente”.¹³

Por otra parte, en el lenguaje escrito se tiene mayor control de lo que se dice, pues el enunciador puede revisar lo que ya ha escrito y lo puede modificar según sea la intención de lo que quiere decir sin que haya algún tipo de interrupción por parte de su interlocutor. “El escritor no tiene acceso a una reacción inmediata por parte de sus lectores y, sencillamente, ha de imaginarla”.¹⁴

Lo anterior determina las funciones primarias del lenguaje escrito o hablado pero es necesario hacer una revisión más a profundidad de las características, funciones y estructuras que configuran los textos como verdaderos discursos ya que su funcionamiento no sólo se determina por su ordenación gramatical, fonética, sintáctica y pragmática sino por sus usos y los contextos en los que se enmarcan.

Por lo tanto, es necesario hacer una precisión entre los términos “lingüística” y “discurso” ya que la lingüística es la disciplina encargada de dictar las reglas sintácticas, gramaticales y pragmáticas de cualquier texto en un lenguaje

¹³ *Ibidem*, pág. 23.

¹⁴ *Ibidem*, pág. 24.

determinado. El discurso por su parte es un texto hablado o escrito que se sirve de las reglas lingüísticas como parte de su estructura y para cumplir ciertas funciones en un contexto determinado.

Según Teun van Dijk "...un discurso es una *unidad observacional*, es decir, la unidad que interpretamos al ver o escuchar una emisión".¹⁵ Esta emisión puede ser oral o escrita y está compuesta por palabras, oraciones, frases... estructuradas con base en reglas gramaticales, fonéticas, sintagmáticas, semánticas, lingüísticas y pragmáticas.

Desde el inicio de los estudios sobre análisis del discurso se han presentado confusiones acerca de la diferenciación de los conceptos "texto" y "discurso", pues en algunas lenguas sólo existe el término "texto" para hacer referencia a cualquiera de los dos.

Por tanto, de acuerdo a van Dijk, un texto es un conjunto de elementos lingüísticos organizados sobre la base de reglas y estructuras de construcción, mientras que el discurso es la interpretación de una emisión (texto o mensaje) que se *usa* en contextos de comunicación e interacción social.

El estudio de los textos es denominado "gramática del texto" o "lingüística del texto", en las cuales no sólo se estudia la estructura de la oración como lo haría la lingüística tradicional, sino también se toma en cuenta la coherencia entre los grupos de oraciones y la semántica con otras disciplinas del discurso, "...una

¹⁵ Teun A. van Dijk. "*Estructuras y funciones del discurso*". México, Siglo XXI Editores, 12 ed., 1996, pág. 20.

gramática sólo puede describir textos, y por lo tanto sólo da una aproximación de las verdaderas estructuras empíricas de discursos *emitidos*".¹⁶

A estas visiones se sumaron dos metodologías de análisis del discurso que muestran un enfoque diferente por el cual se pueden realizar estudios discursivos. En la década de los 90's se comenzaron a utilizar las denominaciones *lingüística crítica* (LC) y *análisis crítico del discurso* (ACD) por los estudios críticos de los discursos en cuanto al uso del lenguaje como mecanismo de poder, dominación y control social.

Kress planteó en su obra algunos de los principios básicos de LC y ACD:

- “El lenguaje es un fenómeno social.
- No sólo los individuos sino también las instituciones y los grupos sociales poseen significados y valores específicos que se expresan de forma sistemática por medio del lenguaje.
- Los textos son las unidades relevantes del lenguaje en la comunicación.
- Los lectores o los oyentes no son receptores pasivos en su relación con los textos.
- Existen semejanzas entre el lenguaje de la ciencia y el lenguaje de las instituciones, etcétera”.¹⁷

El lenguaje expresado en forma de textos refleja significados y valores de determinados individuos, instituciones y grupos sociales, lo cual se convierte en un fenómeno social que deriva en una acción comunicativa, ya que los actores no son

¹⁶ *Ídem*.

¹⁷ Kress, citado en: Ruth Wodak. Michael Meyer. “*Métodos de análisis crítico del discurso*”. Barcelona, España, Editorial Gedisa, 2003, pág. 24.

pasivos sino que ejercen cierta relación entre los textos, sus acciones y su contexto, lo cual implica la configuración de su discurso.

Por lo tanto, es importante explicar las funciones del lenguaje dentro de la vida en sociedad, ya que esto determina la estructuración de los discursos y sus funciones en ciertos contextos como parte de acciones sociales, en este caso en la organización. Por lo cual, para fines de la presente investigación, se utilizará la metodología del ACD.

Se cuenta ahora con un breve marco de referencia acerca de los estudios discursivos, en el cual se hizo la diferenciación entre lenguaje, discurso y texto por lo que en el siguiente apartado se puntualizarán los elementos que conforman el discurso, con la finalidad de establecer una definición más clara y completa de este concepto.

1.2 Elementos del discurso

El discurso se compone de diversos elementos establecidos por las disciplinas y los teóricos que lo han estudiado, y que ayudan a diferenciarlo y analizarlo de manera más precisa, por lo cual a continuación se describen algunos de sus elementos para poder comprender con mayor claridad este concepto.

Los elementos básicos que conforman un discurso son las palabras y las oraciones que se estructuran gramaticalmente; es decir, se ordenan según el lenguaje en el que se inscriben. Después se tiene el conjunto de oraciones

ordenadas en *secuencia*¹⁸ con una relación sintagmática, con *coherencia*¹⁹ o cohesión, como estructura semántica; es decir, el texto.

Otros elementos que conforman la construcción del discurso se centran en el tema o posibles temas de que ha de tratar como un todo, que pueden ser ideas generales, ideas principales sobre el significado o los contenidos de textos largos o capítulos del discurso. A este tema o asunto del discurso se le denomina *macroestructura semántica*.²⁰

Además de *macroestructuras*, el discurso se compone de *microestructuras*, término que se emplea "...para denotar la estructura *local* de un discurso, es decir, la estructura de las oraciones y las relaciones de conexión y de coherencia entre ellas".²¹

Asimismo, para poder comprender el tema o asunto del discurso como un todo, es necesario dividirlo en las diferentes *proposiciones* que lo conforman, de tal manera que las secuencias de éstas conformen la relación entre la *macro* y la *microestructura*.

Las reglas que rigen la creación de las *macroestructuras* se llaman *macrorreglas* y su función es organizar y reducir la información de tal manera que sea posible comprender el sentido global del discurso por medio de la *supresión*, la *generalización* y la *construcción de proposiciones*.²²

¹⁸ "La *secuencia*, entonces, es primero una ordenación lineal de oraciones en el tiempo o en el espacio." Teun A. van Dijk. *Op cit.*, 1996, pág. 22.

¹⁹ "...una secuencia de oraciones se considera *coherente* si estas oraciones satisfacen ciertas relaciones semánticas." *Ibidem*, pág. 24.

²⁰ "Las macroestructuras semánticas son la reconstrucción teórica de nociones como "tema" o "asunto" del discurso. *Ibid.*, pág. 43.

²¹ *Ibid.*, pág. 45.

²² Para mayores detalles sobre estas *macrorreglas* véase Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 1996, pág. 48.

Un elemento que es de suma importancia para esta investigación es el relativo a las *superestructuras*,²³ las cuales se encargan de la organización esquemática de cada tipo de discurso. Por ejemplo, un protocolo de investigación posee una superestructura que contiene categorías como un tema, un enunciado, una justificación, un planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, esquema y bibliografía, lo cual no nos habla del contenido del discurso, pero sí nos da como referencia que se trata de un proyecto para realizar una investigación.

Es importante hacer un paréntesis para establecer las diferencias esenciales entre el *texto* y el *discurso* antes de continuar con la descripción de éste, pues más adelante se dejarán las cuestiones lingüísticas para adentrarse en los aspectos sociales y comunicativos.

Arriba se estableció que el *texto* es un conjunto de elementos organizados lingüísticamente y de su estudio se encarga la lingüística textual. Esta disciplina considera que el texto es más que un paquete de proposiciones organizadas y lo considera como una unidad de gran complejidad y coherencia.

“Mientras que el texto, como objeto de estudio empírico, corresponde con “el resultado, siempre singular, de un acto de enunciación”, con “la unidad de la interacción humana”, el discurso se relaciona, por una parte, con la enunciación y la interacción entre los sujetos hablantes y por la otra, con la interdiscursividad”.²⁴

Adam hace referencia a la interdiscursividad como formas sociodiscursivas; prácticas discursivas que se manifiestan como modelos virtuales a la disposición

²³ “...una *superestructura* esquemática ordenará las macroproposiciones y determinará si el discurso es o no es *completo*, así como qué información es necesaria para llenar las respectivas categorías. *Ibidem.*, pág. 55.

²⁴ Adam, citado en: Luisa Puig. “*El discurso y sus espejos.*” México, UNAM, 2009, pág. 52.

de los hablantes, como los diversos géneros discursivos (político, literario, publicitario, periodístico, entre otros).

El *análisis del texto* y el *análisis del discurso* son dos metodologías interrelacionadas y complementarias, pues las dos se basan en el mismo objeto de estudio. “En tanto que discurso, el enunciado se articula con una situación de enunciación particular, con un contexto, es decir, con condiciones de producción, de recepción y de interpretación determinadas. En cambio, en su calidad de texto, el enunciado se analiza en tanto que una totalidad constituida de estructuras bien definidas”.²⁵

Ya se han establecido diversos elementos sobre qué es el discurso y cómo se compone. En vista de que no es la intención de esta investigación estudiar cuestiones lingüísticas, textuales, semióticas o de esta índole, no se ahondará más en la composición del discurso sino en su función comunicativa y social.

Según Teun van Dijk “...las personas dicen o escriben con el fin de realizar actos sociales, políticos o culturales en diversos contextos locales, además de en los marcos más amplios de la estructura social y la cultura”.²⁶ Es decir se puede hacer uso del discurso con ciertos fines, para realizar actos en diferentes contextos, dialogar y lograr interacción social.

En este punto las estructuras y dimensiones abstractas del discurso, como se ven en la lingüística, no desaparecen del todo sino que se mezclan con el orden y estructuras que se desarrollan durante la acción social, lo cual quiere decir que

²⁵ *Ibidem*, pág. 53.

²⁶ Teun A. van Dijk. “*El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II. Una introducción interdisciplinaria.*” España, Gedisa, 2008, pág. 20.

sigue existiendo un orden que da coherencia y sentido al discurso en acción, "...la cognición tiene una dimensión social que se adquiere, utiliza y modifica en la interacción verbal y en otras formas de interacción".²⁷

Los usuarios del lenguaje juegan distintos roles en diferentes contextos sociales, pues no sólo interactúan hombres y mujeres sino que cada persona desempeña un papel en la sociedad y en los diversos grupos a los que se apega. Es por ello que existe relación entre personas de diferentes culturas, organizaciones y sociedades; de diferentes edades, situaciones económicas, sexuales y culturales. Estas relaciones se realizan con diferentes propósitos y objetivos según las creencias e ideologías que se generan en cada contexto. "En síntesis, el discurso manifiesta o expresa, y al mismo tiempo modela, las múltiples propiedades relevantes de la situación sociocultural que denominamos su *contexto*".²⁸

Como ya se ha visto, la mayoría de los trabajos sobre discurso se centran en el estudio del habla y como refiere Teun van Dijk, la escritura y la lectura también son parte de la interacción social. La diferencia esencial entre el discurso escrito y el oral recae en el cambio de turnos que se da cuando en éste último los hablantes se encuentran cara a cara y responden de forma inmediata, espontánea e improvisada.

La escritura, por su parte es mucho más controlada, pues "...mientras que el lenguaje oral es "lineal" y "en línea", el acto de escribir puede combinar una

²⁷ *Ibidem*, pág. 22.

²⁸ *Ibid.*

escritura lineal y en línea con otras formas de “composición”, de retroceder y reescribir”.²⁹

Pero no quiere decir que estas dos formas de interacción se den por separado, ya que muchas ocasiones los discursos orales están previamente escritos y sólo son leídos con algunas reacciones espontáneas, o como en el caso de las conversaciones en páginas de Internet en que la escritura es más o menos inmediata y con algunos rasgos de improvisación.

En este último punto es donde radica la importancia de que en esta investigación se realice un modelo de discurso escrito para cualquier organización pues de cierta forma es más práctico, eficiente y eficaz controlar lo que se escribe que lo que se dice, como se verá más adelante.

En la práctica social el discurso va más allá de la acción interpersonal; es decir, se toman en cuenta los detalles de interacción del habla y del texto escrito y esto a su vez pone en evidencia “...las *funciones* sociales, políticas o culturales del discurso dentro de las instituciones, los grupos o la sociedad y la cultura en general”.³⁰ Lo anterior quiere decir que cuando se realiza una enunciación no sólo se está entablando una relación dialógica entre los actores sino que existe una intención específica, una función.

Por ejemplo, en un debate político entre candidatos presidenciales se puede observar que cada participante hace uso de estrategias para ganar votantes, para presentar sus propuestas y además para poner en entredicho a su contrincante. Lo anterior, basándose en un discurso que no sólo fija la postura del candidato

²⁹ *Ibíd.*, pág. 24.

³⁰ *Ibíd.*, pág. 25.

sino que conlleva toda una serie de intereses de por medio. Esta es una práctica social con una función discursiva específica que sólo se comprenderá conociendo el contexto en el que se inscribe.

Cabe mencionar que no siempre el usuario del lenguaje está consciente de realizar estas prácticas y funciones discursivas; de ahí la complejidad y la necesidad de estudiar cada caso particular sin excluir sus aspectos locales y globales, ya que la realidad social se puede analizar a nivel micro y macro.

Es por lo anterior que "...el discurso debería estudiarse no sólo como forma, significado y proceso mental, sino también como estructuras y jerarquías complejas de interacción y prácticas sociales incluyendo sus funciones en el contexto, la sociedad y la cultura".³¹

"En su versión más resumida, Link define al discurso como sigue: <<un concepto de habla que se encontrará institucionalmente consolidado en la medida en que determine y consolide la acción y, de este modo, sirva ya para ejercer el poder>>(..."³² es decir, el discurso puede estar institucionalizado de forma tal que contribuya en la práctica social a determinados fines, en este caso al del ejercicio del poder.

En los siguientes apartados se continuará con el análisis de las estructuras del discurso como parte de la acción comunicativa y con sus funciones de persuasión, control y poder.

³¹ *Ibíd.*, pág. 26.

³² Link, citado en: Ruth Wodak; Michael Meyer. *Op. Cit.*, pág. 63.

1.3 Discurso como acción comunicativa

Para comprender el discurso como acción comunicativa es necesario expresar en primera instancia lo que es comunicarse. Para Miguel Niño Rojas “comunicarse es el acto de hacer circular, compartir o intercambiar, por algún medio, experiencias (conocimientos, opiniones, actitudes, emociones, deseos, requerimientos, etcétera) entre dos o más personas, con un propósito particular, y en situaciones reales de la vida humana”.³³

Como ya se vio al principio de este escrito, el discurso es la interpretación de una producción y *emisión* de un texto o textos contruidos a partir de ciertas estructuras lingüísticas, por un enunciador en un *contexto* determinado.

“Las emisiones se usan en *contextos* de comunicación e interacción sociales, y tienen, por consiguiente, funciones específicas en tales contextos. Para entender esas funciones hay que tener en mente una propiedad muy fundamental de las emisiones: se usa para realizar *acciones*. La clase específica de acción que realizamos cuando producimos una emisión se llama *acto de habla* o *acto ilocutivo*”.³⁴

En este punto es necesario hacer algunas consideraciones, ya que en los estudios sobre discurso es común que se presenten problemas en la definición de *acción*, pues en la praxis este concepto se puede utilizar para definir cualquier actividad que realice una persona: caerse, soñar, voltear a ver algo, quedarse callado, entre otros.

³³ Miguel Niño Rojas. “*Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso.*” Bogotá, Ecoe Ediciones, 2003, pág. 04.

³⁴ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 1996, pág. 58.

Sin embargo, algunas de estas cosas que los humanos “hacen” son de manera inconsciente o accidental, de modo tal que no se tiene control de la *acción*, es decir no son actividades intencionales. Por lo anterior, en esta investigación resulta primordial tomar en cuenta que las *acciones comunicativas* son aquellas que se realizan de forma intencional, es decir que están controladas y tienen un propósito.

Algo similar propone Víctor Miguel Niño Rojas para quien un *acto comunicativo* “...corresponde a una acción unitaria mediante la cual alguien produce un enunciado con sentido sobre el mundo con destino a otra persona por medio de un código y en un contexto real determinado”.³⁵ Para que lo anterior suceda indudablemente debe haber un emisor y un receptor pues sin éstos no existiría la *comunicación; es decir lo equipara con el concepto de “acciones comunicativas”,* pues mantiene los elementos del proceso comunicacional, junto a los del fenómeno ilocutivo como un discurso, que es también un acto social.

El *discurso* es pues una forma de *acto comunicativo* denominado *acto de habla* mediante el cual utilizamos la lengua o la escritura para refutar, afirmar, convencer, prometer, dar respuesta a un receptor (oyente o lector), e incluso guardar silencio de manera intencional para lograr una meta específica, pero existe otra consideración en la definición de este concepto, pues en ocasiones no es lo mismo lo que se quiere decir que lo que se dice aunque de manera consciente se busque un fin. Por ejemplo, decir una palabra altisonante se podría

³⁵ Miguel Niño Rojas. *Op. cit.*, pág. 02.

utilizar como un halago o simplemente como una expresión según el emisor, pero el receptor puede interpretarlo como un insulto.

Lo anterior demuestra que, lo que es un acto para el receptor no lo es para el emisor o viceversa, es decir "...para un hablante, la percatación, la conciencia, la intencionalidad y los propósitos pueden estar asociados con acciones "reales", mientras que para los receptores lo que cuenta es lo que se dice y sus consecuencias sociales, o sea, lo que *escuchan* o *interpretan* como acción (intencional)".³⁶

Por lo anterior, para este trabajo sólo se tomará al discurso como un acto comunicativo en el cual para su producción y difusión exista una *intencionalidad*; es decir que al realizarse un discurso se tenga plena consciencia de las consecuencias sociales y metas que se quieren alcanzar.

Es por ello que para "...realizar el discurso como acción social, necesitamos llevar a cabo no sólo actos ilocutivos (o actos de habla) como aserciones y promesas, sino también actos locutivos o actos gráficos concretos de habla o escritura, además de actos proposicionales tales como significar algo cuando hablamos o escribimos (...)"³⁷

Dichos *actos de habla* se inscriben como actos sociales siempre y cuando estén dentro de un *contexto comunicativo*, que en su defecto se denominará *contexto pragmático*, el cual "...puede definirse como un conjunto de datos a base del cual se puede determinar si los actos de habla son o no adecuados".³⁸

³⁶ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 2008, pág. 29.

³⁷ *Ibidem*, pág. 31.

³⁸ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 1996, pág. 59.

Lo anterior se mide a través de la *satisfacción* del logro de los actos de habla como acciones concretas que se realizan a partir de un propósito; por ejemplo, si un maestro tiene la intención o el propósito de preguntar algo a sus alumnos y ellos comprenden el hecho de que el maestro pregunta algo, entienden la pregunta y responden, entonces se estará realizando con satisfacción el acto de habla.

Para que lo anterior suceda es importante ampliar la definición de *contexto*, pues aunque no es un concepto difícil de comprender, conlleva más de una característica que define el estudio y comprensión del discurso y en general de la comunicación. Teun van Dijk define el contexto como "...la estructura de aquellas propiedades de la situación social que son sistemáticamente (es decir, no casualmente) *relevantes* para el discurso".³⁹

Una de estas propiedades, como apunta Teun van Dijk, son los *participantes* de los cuales es importante destacar ciertas características que son sumamente relevantes para el análisis discursivo como el *género, la edad, la clase social, la educación, la posición social, la filiación étnica y la profesión*, así como los roles que desempeñan en las relaciones sociales.

El contexto tiene como propiedad un *marco* que está definido por diferentes características que se deben tomar en cuenta como el tiempo y el lugar en que se produce y emite el discurso, la posición del hablante y oyente, el ambiente físico y el temporal; es decir, si es una reunión, una clase, una sesión o una boda, entre otros. "El marco puede también ser privado o público, informal o institucional,

³⁹ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 2008, pág. 33.

como en el caso de los discursos que están marcados por el hecho de que se realizan en el hogar o en la oficina, en los tribunales, en el hospital o en el aula”.⁴⁰

Otra propiedad de la situación social que se debe tomar en cuenta es la *utilería*, termino que se utiliza para englobar todos aquellos objetos que forman parte importante en el desarrollo del discurso. No cualquier cosa puede ser utilería sino sólo aquello que tiene una presencia en la interacción verbal como pueden ser, uniformes en una escuela, banderas en una justa olímpica, salas de prensa en una televisora, los anillos en una boda, un teléfono en una conversación telefónica, una PC, celular u ordenador en una conversación vía internet, entre otros.

Un elemento más que se tiene que considerar como parte del contexto es la utilización de los actos no verbales que son realmente relevantes para el suceso comunicativo como las gesticulaciones, las expresiones faciales y los movimientos del cuerpo. Ejemplos de lo anterior pueden ser el saludo a la bandera en una ceremonia, movimientos como parte de una revisión médica, expresiones gestuales como parte de una actuación y más.

El contexto constituye una acción a nivel superior, por lo cual se podría establecer que el conjunto de los elementos descritos anteriormente (tiempo, lugar, participantes...) crea una situación más general que es denominada *contexto local o interactivo* en el cual se describe la situación comunicativa como parte de un *contexto global o social*. Así, una conferencia sobre igualdad de género puede ser

⁴⁰ *Ibidem*, pág. 34.

parte de un movimiento social en contra de la discriminación en un país determinado.

Por lo tanto, se puede afirmar que el discurso está constituido conforme a las estructuras del contexto, pero también éste puede variar de acuerdo a la composición del discurso según sea la intención, lo cual lleva a concluir que el contexto es flexible y cambiante, pues constituye una representación subjetiva.

Como se vio al principio de este apartado, la intención del discurso es pues transmitir “algo” a un lector u oyente, pero ese algo, como ya se vio, no es sólo una palabra u oración sin sentido, sino todo un constructo que lleva consigo significados que van a impactar directamente en la interacción entre el enunciador y el lector/oyente.

A ese “algo” se le puede denominar mensaje, el cual constituye un conjunto de datos o información que se emite con el objetivo de llegar a un receptor. Si se comparan los elementos de la acción discursiva con los del proceso comunicativo en su esquema más básico, se tiene que el enunciador/autor es equivalente al emisor, el lector/oyente equivale al receptor y el discurso al mensaje.

Tanto el acto de habla como el *proceso de comunicación* se enmarcan en un contexto determinado, lo cual permite que el emisor sepa lo que quiere decir en el discurso para que su receptor pueda comprenderlo, ya que se encuentran en la misma frecuencia y comparten el mismo código.

Por su parte “... el oyente no sólo debe analizar el discurso mismo, sino también la *situación comunicativa* total. Sin este análisis de la situación, el oyente no puede construir el *contexto* necesario para decidir si las oraciones del discurso y éste,

como un todo, funcionan como actos de habla adecuados”,⁴¹ lo cual es una muestra de esta interdependencia comunicacional dialógica.

En este punto es necesario un paréntesis para hacer una aclaración importante, pues en la producción y difusión del discurso existen tres actores que juegan un papel de suma relevancia, ya que son los encargados de elaborar y poner en práctica el acto comunicativo; son el autor, el enunciador y el emisor del discurso.

“El autor es el creador intelectual de un mensaje y puede -o no- ser el mismo emisor. El *emisor* es una realidad empírica y corresponde al rol de quien produce la señal de manera perceptible. Finalmente, el *enunciador* es el conductor del texto, es la mente que hace el discurso y produce la secuencia de enunciados. Se supone que coincide con el autor, aunque no siempre, pero no necesariamente es el emisor”.⁴²

Es necesario hacer una distinción entre lo que es un mensaje y su relación con el discurso. “Así, respecto al emisor, el *mensaje es un producto de emisión estructurado con una intención comunicativa*, y en relación con el receptor, es una unidad formal sensible (señal) que le puede resultar significativa”.⁴³

El mensaje puede estar organizado intencionalmente para crear una reacción en el receptor, o puede simplemente ser una producción lingüística o visual que no cree ningún sentido si no se comparte un código entre los interlocutores.

Por lo anterior, y sobre la base de lo ya visto, se puede afirmar que todo discurso es un mensaje estructurado con una intención, pero no todo mensaje puede ser un

⁴¹ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 1996, págs. 94-95.

⁴² Miguel Niño Rojas. *Op. cit.*, pág. 55.

⁴³ *Ibidem*, pág. 9.

discurso. “De ahí resulta el mensaje desencarnado, en el vacío; un mensaje que no se preocupará por el efecto (si va a llegar, si va a ser asumido por el destinatario, o si le va a servir) ni por la respuesta. No va en pos de una respuesta, de una participación; no trata de entablar un diálogo, una relación con el interlocutor”.⁴⁴

Cerrando el paréntesis, en el siguiente apartado se ahondará en uno de los elementos de la comunicación que es fundamental para que se cumpla con la intención de la producción y emisión del discurso, y que es una condición inherente a la respuesta del receptor lo que provoca que el proceso comunicativo sea efectivo; es decir que genere persuasión.

1.4 Comunicación persuasiva en la organización

Un elemento del discurso que es importante en términos comunicativos es la influencia que pueda tener en la realización de acciones por parte del lector/oyente. Y aunque no se ha estudiado el hecho de que las personas después de haber leído un texto han realizado acciones concretas, sí se sabe que influyen, junto con muchas otras condiciones para que esto suceda.

Esto demuestra que la “...influencia de los hablantes y de sus discursos y actos de habla sobre los diversos sistemas cognoscitivos de los oyentes, así como sobre las subsiguientes acciones de éstos, no es nunca *directa* sino siempre sumamente

⁴⁴ Kaplún citado en: *Ibíd.*, pág. 10.

indirecta”,⁴⁵ pero no por ello menos determinante en cuanto influyen en las diversas acciones sociales resultantes de la interacción comunicativa.

Uno de los conceptos que constituye muchas de las relaciones entre el discurso y la sociedad es el *poder*,⁴⁶ el cual se ve reflejado cuando un(os) individuo(s) tiene(n) *control* sobre otra persona o grupo de personas; es decir, se puede controlar al otro cuando se logra que actúe como el interesado lo desee, o que no actúe en contra de lo deseado.

Esto puede realizarse por medio de la *fuerza bruta*; es decir, de manera coercitiva o, como refiere van Dijk, de una forma *mental*, que significa un control de las acciones de las personas utilizando sus propias intenciones o propósitos por medio de órdenes y diciéndoles lo que tienen que hacer a manera de *actos de habla directivos*.

“En otras palabras, los medios esenciales utilizados para influir sobre la mente de otras personas de forma que actúen como queremos son el texto escrito y el habla. Tenemos aquí una relación bastante obvia entre el poder y el discurso”.⁴⁷

Esto esencialmente se puede realizar cuando existe de por medio un poder simbólico; es decir, un agente que puede estar basado en recursos socioeconómicos, legales o políticos que impulsen a las personas a actuar de cierta forma y a obedecer determinadas órdenes.

Existe, sin embargo, otra forma de poder y control que es la *persuasión*, en la que no es necesario expresar órdenes, pues a través de ella las peticiones y

⁴⁵ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 1996, pág., 100.

⁴⁶ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 2008, pág. 40.

⁴⁷ *Ibidem*, pág. 41.

argumentos impulsan la acción deseada. En este caso no se utiliza la amenaza implícita o explícita de perder algo al no realizar cierta acción, por ejemplo en el caso de una orden que no se cumpla se puede llegar a perder el trabajo, ganar menos dinero, bajar de *estatus* en ciertos grupos y más, pues lo que busca la persuasión es utilizar un recurso más sutil para convencer a las personas de realizar las acciones a fin de evitar las consecuencias negativas.

La persuasión es una práctica que realiza cualquier persona que convive con los demás con el fin de lograr objetivos conjuntos y acuerdos para realizar ciertas acciones, "...se emplea para convencer al ofensor para que redefina su objetivo o modifique los medios para lograrlo".⁴⁸

Tanto la acción comunicativa como la persuasión son actividades siempre conscientes y aunque no se niega que la gente pueda persuadir sin proponérselo, en esta definición se tomará en cuenta sólo la persuasión que entraña una intención consciente. Por lo tanto para esta investigación, "...la persuasión es la actividad de demostrar y de intentar modificar la conducta de por lo menos una persona mediante la interacción simbólica".⁴⁹

Cabe mencionar que el persuadido actúa en este proceso de manera razonable, ya que es consciente de que al actuar de acuerdo con los objetivos del persuasor, obtiene una retribución o ganancia explícita o implícita. Una consideración que se debe tomar en cuenta es que aunque el persuasor crea que no se cumplió el objetivo de modificar la conducta del otro, ésta sigue siendo una actividad

⁴⁸ Kathleen K. Reardon. "*La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto.*" España, Paidós, 1981, pág. 25.

⁴⁹ *Ibidem*, pág. 31.

persuasiva. Otra característica de la persuasión es la bidireccionalidad pues “rara vez una persona cambia el punto de vista o la conducta de otra sin alterar en el proceso algo de sus propias normas”.⁵⁰

Otra forma de poder y control es la *hegemonía* donde por medio de un discurso bien estructurado se puede lograr que un grupo de personas realice actividades como si fueran parte de ellos mismos, como si fueran sus propias creencias e intereses, “...el poder hegemónico hace que las personas actúen como si ello fuera natural, normal o simplemente existiese consenso. No son necesarias las órdenes, las solicitudes, ni siquiera las sugerencias”.⁵¹

Para lograr que las personas actúen hegemónicamente es necesario hacer uso de diferentes técnicas y recursos como la educación, la publicidad, campañas de información y medios de comunicación, entre otros; y aun así, no se garantiza que las personas hagan exactamente lo que se les pide pues están sujetos a otras fuentes de información, lo cual implica que la complejidad del uso del discurso como instrumento de manipulación es mucho más complejo de lo que parece.

Para ejercer el poder hegemónico es necesario que los poderosos tengan acceso y control de los recursos materiales y simbólicos que rodean al grupo o grupos de los que se requiere la acción. “Este control no se limita al contenido o la forma, sino que se aplica también al contexto (...)”,⁵² por ello, para la mayoría de los lingüistas críticos y analistas críticos del discurso, el lenguaje conlleva una carga

⁵⁰ *Ibid.*, pág. 32.

⁵¹ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 2008, pág. 43.

⁵² *Ibidem*, pág. 44.

de dominación y fuerza social que se ve reflejada en los discursos estructurados en ciertos contextos.

“Formas similares de control, más abiertas o más sutiles, pueden extenderse a todos los niveles y dimensiones del discurso: al diseño gráfico, a la entonación, a la selección léxica, al orden de las palabras, a los detalles de los significados locales, a la coherencia, a los temas, a los mecanismos retóricos, a los actos de habla, etcétera”.⁵³

Sin embargo, para el *Análisis Crítico del Discurso* (ACD) el principal interés es la relación entre el lenguaje y el poder, de modo tal que “...los académicos consideran que la amplia unidad del texto discursivo es la unidad básica de la comunicación”.⁵⁴

La *Lingüística Crítica* (LC) y el ACD son disciplinas que se encargan del análisis de las relaciones de dominación, control y poder expresadas a través de los usos del lenguaje legitimadas en el discurso, por lo cual es necesario teorizar y describir los procesos y estructuras sociales en los que se producen los textos como parte de la producción de sentido.

El ACD y el LC no sólo se centran en la visión determinista de la relación entre el discurso y lo social, pues para éstos “...todo discurso es un objeto históricamente producido e interpretado, esto es, que se halla situado en el tiempo y en el espacio, y de que las estructuras de dominancia están legitimadas por las ideologías de grupos poderosos (...)”.⁵⁵

⁵³ *Ibid.*, pág. 46.

⁵⁴ Ruth Wodak. Michael Meyer. *Ob. cit.*, pág., 18.

⁵⁵ *Ibidem*, págs., 19-20.

En las organizaciones ocurren prácticas de control y poder por medio de la comunicación persuasiva, utilizando como instrumento al discurso, pues se busca que los empleados cumplan con los objetivos para los que fueron contratados, pero no sólo los directivos son los persuasores, en muchos casos los empleados pueden llegar a persuadir a sus jefes, de lo cual se hablará adelante.

1.5 Tipología del discurso

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones, se hablará a continuación de los tipos de discurso para después explicar su relación con las organizaciones, y más específicamente con la comunicación interna en éstas, de modo tal que al final de este primer apartado quede claro el marco de referencia básico que sustenta esta investigación.

Se comenzó este escrito dando características generales que todo discurso debe tener, pero cada tipo contiene rasgos específicos tanto de estructura como de funciones, lo que lo hace parte de una clasificación de tipos de discurso.

Así, "...una clasificación seria de los tipos de discurso debe basarse en un conocimiento tanto de las estructuras como de las funciones del mismo. Es decir, no sería satisfactorio clasificar un discurso particular según criterios únicamente estructurales o funcionales".⁵⁶

Es por lo anterior que no existe una tipología específica de discursos, sino clasificaciones en las que se pueden englobar o relacionar todos los discursos, pues unos pueden tener estructuras iguales y funciones diferentes, o viceversa,

⁵⁶ Teun A. van Dijk. *Op. cit.*, 1996, pág. 115.

por lo que para esta investigación se tomará en cuenta la clasificación de los discursos propuesta por Miguel Niño Rojas.

Ésta, toma cuatro puntos de vista para clasificar los tipos de discurso de los cuales, para fines de esta investigación, se retomarán sólo algunos de los criterios planteados para la posterior definición del concepto central de *discurso organizacional*.

La primera es por el tipo de *significación* predominante. Según este criterio, los discursos se pueden englobar en tres tipos: a) aquellos cuya función predominante es *informar* como discursos periodísticos, narrativos, filosóficos, entre otros; b) discursos cuya función predominante es expresiva o estética, como las producciones de tipo literario, conversaciones, entrevistas y coloquios, entre otros; y c) discursos cuya función predominante es apelativa o conativa, y su propósito es *influir* y persuadir a los interlocutores.

El segundo punto de vista que toma en cuenta Miguel Niño Rojas es por las *propiedades formales* considerando sus propósitos y contextos. Los dos grandes grupos son los *discursos informales* "...cuyos propósitos y contextos son del orden de la comunicación espontánea y cotidiana (...)"⁵⁷ y los *discursos formales* "...cuyos propósitos y contextos muy particulares exigen una elaboración más rigurosa: ejemplos, piezas de oratoria, noticias, reportajes, entrevistas, discursos científicos y técnicos, géneros literarios, entre otros".⁵⁸

La tercera clasificación propuesta es según los *usos del lenguaje: corriente, cotidiano o coloquial* en donde predomina la informalidad y la espontaneidad como

⁵⁷ Miguel Niño Rojas. *Op. cit.*, pág. 81.

⁵⁸ *Ídem*.

las conversaciones y cartas personales; *literario* que se caracteriza por ser subjetivo y expresar sensaciones estéticas, y *científico o técnico* en el que "...su lenguaje es esencialmente de carácter preciso, unívoco, sin polisemia, sin ambigüedades ni expresividad".⁵⁹

Por último, la cuarta clasificación refiere a la *modalidad del código* de la lengua puede ser *audio-oral* o *lecto-escrita*, tomando en cuenta que existen discursos escritos para leerse en voz alta y transcripciones de discursos hablados.

Como ya se mencionó para fines de esta investigación se tomarán en cuenta sólo ciertos criterios de las cuatro clasificaciones para completar el concepto de discurso organizacional en el siguiente capítulo: cuya función predominante es influir; con propiedades de discurso formal; con un uso del lenguaje científico o técnico; y en su modalidad lecto-escrita.

⁵⁹ *Ibídem*, pág. 82.

CAPITULO II

LA ORGANIZACIÓN

2.1 Tipos de organizaciones

En el capítulo anterior se mencionó que *discurso-comunicación-organización* son tres categorías que están íntimamente relacionadas puesto que sin una no podría darse la otra. También se definió qué es comunicación y qué es discurso con el objetivo de establecer la relación entre los dos conceptos, por lo cual a continuación se abordará la categoría *organización* con el fin de completar este trinomio.

Existen múltiples definiciones sobre el concepto *organización*; mientras unos autores afirman que ésta se conforma por un grupo de personas con un objetivo en particular, otros afirman que debe haber una división del trabajo y roles asignados para cada integrante de la misma, entre otras características. “El término organización proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*. Por tanto, desde el punto de vista etimológico podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo”.⁶⁰

Por un lado, Annie Bartoli afirma que la organización puede ser vista como la *acción de organizar* algo o como un *conjunto organizado* que “...corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”.⁶¹ Por otro lado, Gerald Goldhaber la define tomando como base a las tres principales escuelas que manejan este concepto.

Goldhaber afirma que la organización es una red de relaciones interdependientes que se puede estudiar desde su estructura, sus actores o bien en cómo dichas

⁶⁰ Carlos Bonilla. “*La comunicación función básica de las relaciones públicas.*” México, Trillas, 2ª Edición, 2001, pág. 15.

⁶¹ Annie Bartoli. “*Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.*” Argentina, Paidós, 1992, pág. 18.

relaciones contribuyen a su crecimiento y desarrollo en general. La escuela “clásica” hace referencia a la organización como el modelo de la llamada “administración científica” en la que es más preocupante su diseño y estructura que las personas, y se fundamenta en la filosofía del “premio y el castigo”.

Desde esta perspectiva la teoría clásica “...describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del ‘premio y el castigo’ es decir, a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos (...).”⁶² Los clasicistas consideraban *el dinero* como única motivación para realizar más rápido y mejor el trabajo, lo que ayudaba a los empleados a cubrir sus necesidades básicas, pero esta forma, aunque funcionaba para algunas organizaciones, no era la panacea de dicha gestión.

La escuela de las “relaciones humanas” se desarrolló a finales de 1930 cuando por primera vez se realizó investigación basada en las relaciones laborales, y donde a diferencia de la administración científica, se enfocó más en las personas que en la producción de la organización. “Ya no bastaba con decir que la producción era una función de la estructura y el diseño de la organización formal. Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado”.⁶³

Este método consideraba que los altos mandos permitieran a los empleados formar parte en la toma de decisiones, ser más amistosos con ellos y saludarlos por sus nombres, como estrategias para mejorar la moral y aumentar la

⁶² Gerald Goldhaber. “*Comunicación Organizacional.*” México, Logos Consorcio Editorial, S. A., 1984, pág. 39.

⁶³ *Ibidem.*, pág. 48.

productividad y su satisfacción personal. Las críticas que se hacen a estas prácticas van desde que los gerentes utilizaban esto como forma de manipulación, hasta que, aun cuando los empleados eran más felices no aumentaba la productividad, además en muchas ocasiones se descuidaban los sueldos y por ende la satisfacción no aumentaba.

La tercera perspectiva denominada la escuela de los sistemas sociales señala que toda acción afecta a cada parte de la organización, pues ésta es vista como un sistema abierto conformado por subsistemas que se interrelacionan y se afectan mutuamente. “Ello significa que, un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas las partes del sistema”.⁶⁴

En este método se toman en consideración tanto los factores materiales, físicos, tecnológicos, como los factores humanos, ambientales y del entorno. Cabe hacer una precisión entre lo que se denomina sistema abierto y sistema cerrado:

Un sistema cerrado tiene fronteras fijas que no permiten ninguna interacción con el medio ambiente. Como resultado de ello, la estructura, la función y la conducta del sistema son relativamente estables y predecibles, siempre y cuando sea conocido el arreglo inicial de sus componentes. Un sistema abierto, por el contrario, tiene fronteras permeables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente. Como resultado de ello, la estructura, la función y la conducta del sistema abierto están cambiando continuamente.⁶⁵

⁶⁴ *Ibíd.*, pág. 52.

⁶⁵ *Ibíd.*, pág. 54.

Ya se verá más adelante cuáles son los elementos que conforman a la organización y cómo se interrelacionan entre ellos. Por lo tanto, para fines de esta investigación se utilizará la definición que proporciona Mario Krieger, quien afirma que la organización "...es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo".⁶⁶

Es necesario aclarar que todas las organizaciones son únicas y diferentes pues desarrollan distintas estructuras, necesidades y enfrentan las crisis según el ambiente en que se encuentran y las personas que las conforman; empero, esto no ha impedido que diversos autores las clasifiquen bajo ciertos criterios como apunta Krieger en su libro *La Sociología de las Organizaciones*.

Por ejemplo, Talcott Parsons clasifica a las organizaciones en cuatro, tomando como base las funciones que tengan en la sociedad. La primera es la de *producción* basada en la elaboración de artículos de consumo para las personas; la segunda es la *política* que es la encargada de que la sociedad distribuya el poder; la tercera es la *integrativa* que, como su nombre lo dice, se encarga de integrar y solucionar conflictos para que las partes de la sociedad trabajen conjuntamente; y por último la *organización para el mantenimiento de patrones* como educación, cultura y expresión.

Por su parte D. Katz y R. Kahn hacen una clasificación muy similar basada en las metas y funciones de las organizaciones. La de *producción o económica* en la que se busca adquirir capital, crear mercancías y prestar servicios como las empresas;

⁶⁶ Mario Krieger. "*Sociología de las organizaciones*." Buenos Aires, Pearson Education, 2001, pág. 3.

la de *mantenimiento* la cual se encarga de integrar a la sociedad como las escuelas, iglesias y hospitales; *organizaciones adaptantes* que crean conocimiento y tienen una función informativa en la sociedad como las universidades; y finalmente, la *organización administrativa o política* que es, a grandes rasgos, la gestión de la sociedad, el Estado.

Otra tipología es la de Renate Mayntz quien propone cuatro categorías basadas en la función de los objetivos organizacionales. Según esta tipología existen *organizaciones voluntarias* en las que sus objetivos son la convivencia entre las personas como en los clubes y en actividades recreativas. “Organizaciones estructuradas con el objeto de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas, que son admitidas a tal fin, transitoriamente: escuelas, universidades, hospitales, iglesias, cárceles, etc.”.⁶⁷ *Organizaciones que buscan obtener algún resultado* como las empresas, organizaciones benéficas, las ONG, sindicatos, asociaciones y partidos políticos, entre otras.

Finalmente, tanto en la primera como en la última clasificación, los tipos de organización son susceptibles de mezclarse, pues sus características pueden ser muy similares aunque como ya se mencionó, cada organización es diferente y por lo tanto existen variaciones en cada categoría, es lo que Mayntz llama *tipos mixtos*.

Tomando como base lo anterior, cabe mencionar que para esta investigación es importante saber que existen diferentes tipos de organizaciones, pero la propuesta principal es que el modelo que se elaborará, aplicará para cualquier organización

⁶⁷ *Ibidem*, pág. 7.

que busque un crecimiento basado en la acción social; por ejemplo, una institución militar o un grupo criminal no podrían aplicar este modelo pues, como se verá, sus acciones están limitadas a la dominación y el poder de los altos mandos, de tal manera que no se busca motivar a sus miembros, por el contrario, se implementan mecanismos de violencia y coerción para sólo obedecer órdenes.

2.2 Modelos y metáforas organizacionales

Después de comprender qué es la organización, es importante saber cómo funciona y cómo se puede definir de acuerdo con ejemplos de la realidad, para lo cual se han elaborado modelos y metáforas que se explican a continuación.

El primer modelo es el de la organización como *sistema* en el que se toman en cuenta variables internas y externas interdependientes que ve a ésta como un sistema abierto en el que el entorno juega un papel determinante en la toma de decisiones y en las acciones de sus miembros, pues “se reconoce tanto la dependencia del entorno como la influencia sobre él, destacando procesos tan importantes como los de la comunicación y retroalimentación”.⁶⁸

El segundo modelo es el *estructural* que puede ser *burocrático* y *no burocrático*. El primero refiere a una estructura con una comunicación controlada, dirigida a obtener la mayor eficiencia económica, en una división del trabajo vertical, con gente subordinada a un supervisor y áreas encargadas de diferentes tareas donde los empleados son vistos como extensiones de máquinas que trabajan sólo por un fin económico y sólo para lograr los objetivos de la organización.

⁶⁸ José Ruiz Olabuenaga. “*Sociología de las Organizaciones.*” España, Universidad de Deusto, 1995, pág. 81.

“El modelo burocrático, sintetiza Max Weber, se apoya en una legitimación del poder como resultado de la racionalidad legal y expresa estructuralmente sus exigencias y recursos. A diferencia de la autoridad tradicional que reclama obediencia por respeto a la tradición, y de la carismática que reclama en base al carisma del líder, la autoridad legal racional se basa en la inteligencia y la disciplina”.⁶⁹

La estructura no burocrática, por su parte, hace uso de la educación y conocimiento y la competencia con el objetivo de llegar a la adaptabilidad, la eficacia, la eficiencia y la satisfacción en la organización, y a diferencia del modelo burocrático, en esta estructura existe “...una ausencia notoria de supervisión, del control, formalización de reglas y métodos, y de la centralización en la toma de decisiones que caracterizan a aquél”.⁷⁰

El siguiente modelo es el de *objetivos* que basa el funcionamiento y éxito de la organización en el cumplimiento de las metas que se fijan dentro y fuera de ella. Según la estructura se realiza una búsqueda, fijación, validación y logro de objetivos con control y evaluación, de tal forma que se establece un proceso de funcionamiento organizacional ideal. Las desventajas de este modelo incluyen cómo determinar los propios objetivos, el tiempo para cumplirlos, el cambio y mantenimiento de los mismos.

El siguiente modelo sustituye los objetivos por la *tecnología*, que determina el funcionamiento y los resultados de la organización; a raíz de las herramientas científicas y tecnológicas con las que se cuenta y donde los empleados pasan a

⁶⁹ *Ibidem*, pág. 87.

⁷⁰ *Ibid.*, pág. 89.

segundo término y la estructura puede variar pues “es la tecnología la que condiciona el grado de centralización, de jerarquización y de formalización de la organización”.⁷¹

Sin embargo, se ha demostrado que este modelo cuenta con limitaciones que no dan explicación a muchos elementos, pues la tecnología es un término bastante amplio que es difícil de definir y establecer los cambios que sufre continuamente; la limitación más importante es que en la organización existen propiedades psico y sociológicas que no se manejan directamente con el uso de la tecnología, por lo que se sabe que ésta es una herramienta importante pero no fundamental del funcionamiento de la organización.

Por otra parte, el modelo de *toma de decisiones* postula que los hombres no sólo son herramientas, extensiones de máquinas, o seres que se dejan influenciar para realizar de manera mecánica las actividades y tareas que se les encomiendan, sino que son capaces de tomar sus propias decisiones conforme a sus intereses y los de la organización aunque éstos no sean siempre los mismos.

Este modelo es complejo, ya que se utiliza la racionalidad para lograr la eficiencia, pero no se puede tener expreso conocimiento de todos los problemas y soluciones que se pueden presentar, por lo cual al utilizar la toma de decisiones lo que se logra es maximizar la satisfacción a través de los resultados; se crean programas para cada tipo de situación que se va presentando; se busca el logro de ciertos objetivos y se puede adaptar una estructura determinada, por lo cual es sumamente importante la centralización, la división del trabajo y la jerarquización.

⁷¹ *Ibíd.*, pág. 93.

La debilidad de este modelo radica en que se dejan de lado varios elementos del funcionamiento organizacional como el entorno, la tecnología, la estructura y la relación entre los individuos.

El último modelo es el de las *relaciones humanas* que basa el funcionamiento de la organización en los individuos que la conforman donde “el foco dominante lo constituyen las consecuencias organizacionales que se derivan de los sentimientos, de las creencias, de las solidaridades y de los significados que los individuos atribuían subjetivamente a su trabajo (...)”.⁷² Éstos son elementos poco racionales, pero existen necesidades sociológicas y psicológicas que son primordiales para el éxito que no se habían tomado en cuenta y que no pueden dejarse a un lado, ya que tienen una estrecha interrelación con las demás áreas que conforman la organización.

El objetivo principal de hacer el repaso de estos modelos es que se comprenda que sin importar el tipo de organización o su funcionamiento es necesario utilizar herramientas que ayudan a lograr eficacia, eficiencia y éxito. Aunque las organizaciones basan sus problemas y soluciones en diferentes áreas, es importante encontrar un equilibrio entre las mismas; en su entorno, su estructura, sus objetivos, la tecnología, las decisiones y las relaciones entre sus miembros. Es por ello que la propuesta de *modelo de discurso* de esta tesis va encaminada a convertirse en una de esas herramientas que establezca una conexión entre las distintas áreas de la organización.

⁷² *Ibíd.*, pág. 96.

2.3 Elementos de las organizaciones

El objetivo de este apartado es explicar algunos de los elementos más importantes que forman parte de la composición de las organizaciones, con el fin de comprender más a fondo cómo funcionan y se desarrollan en la praxis. Será una revisión breve y concisa de cada elemento para poder sentar las bases sobre el tema central de esta investigación.

2.3.1 Entorno de las organizaciones

“Toda organización vive inmersa en un contexto: de él extrae sus insumos, a él dirige sus productos. En un sentido más amplio, el contexto es el ambiente donde la organización se desarrolla; allí están sus competidores, en él surgen coaliciones favorables y desfavorables. El contexto le determina a la organización las condiciones económicas, tecnológicas, de regulaciones nacionales e internacionales en las que efectúa sus actividades”.⁷³

Esta definición da un panorama general de lo que es el entorno de la organización y toma como base el concepto de contexto en otra de sus acepciones, por lo cual ya no se habla del contexto discursivo, sino del contexto en general, como todo aquello que rodea al conjunto organizado y que se puede dividir en dos grandes tipos: “uno macro, en el que se estudian los flujos provenientes de los entornos institucionales legales, económicos, culturales, políticos, educativos,... Otro micro,

⁷³ Mario Krieger. *Op. cit.*, pág. 249.

en el que el foco del análisis se limita a los individuos, grupos y organizaciones concretas relacionados con la organización”.⁷⁴

El *macro entorno* está compuesto por todas aquellos factores económicos, jurídicos, políticos, de medio ambiente, tecnológicos, sociales y culturales a nivel local, estatal, nacional e internacional que afectan directa o indirectamente el desarrollo de la organizaciones, que como ya se vio, son subsistemas en relación constante con otros sistemas.

Por ejemplo, una empresa de automóviles forma parte de toda una multinacional que define sus códigos operacionales, pero también está supeditada a la ley de cada país para poder operar; su funcionamiento está basado en las condiciones económicas de sus localidades, a las condiciones ambientales de la zona en la que se encuentra ubicada y a los avances tecnológicos en la industria automotriz para estar a la vanguardia.

Este es sólo un ejemplo de muchas de las cosas que debe tomar en cuenta la organización para un funcionamiento y desarrollo eficiente, eficaz y productivo, ya que si no consideraran estas características, muy probablemente la empresa se encontraría en desventaja frente a sus competidores.

Ahora bien, el *micro entorno* refiere a las personas, grupos y organizaciones que afectan directamente el desarrollo de la organización. Siguiendo con el ejemplo de la industria automotriz, una empresa de este tipo se ve afectada por la cultura de los trabajadores que la conforman, así como por la relación que mantiene con

⁷⁴ José Ruiz Olabuenaga. *Op. cit.*, pág. 304.

consumidores, proveedores y otras empresas como lo son distribuidoras o armadoras de automóviles.

Por ello, el estudio del entorno resulta importante; la organización debe tomar decisiones, implantar planes y programas en función de dichos condicionantes favorables o desfavorables, lo cual a su vez lleva a la creación de una forma específica del discurso con el cual se posiciona a favor en contra de cierta situación.

El entorno se puede gestionar y manejar estratégicamente de diferentes formas, de acuerdo con la situación específica de cada organización, por lo cual utiliza diversos métodos para conocer el contexto de las mismas, de modo tal que se contribuya a posicionarlas en las mejores condiciones, como es el caso del estudio FODA que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que engloban sus características tanto internas como externas.

2.3.2 Cultura organizacional

Todas las sociedades cuentan con creencias, tradiciones, valores, mitos, ritos expresiones religiosas, artísticas y éticas que las diferencian entre sí y les dan identidad, cohesión y unión. Como señala Mario Krieger, todas estas expresiones son parte de procesos sociales que otorgan significados a su accionar cotidiano, lo cual se conoce como *sistema sociológico*. Cuando éste entra en contacto con las condiciones y elementos tecnológicos, se le denomina *sistema sociotécnico*.

En las organizaciones sucede lo mismo, pues a partir de un proceso de socialización, tomando como base que cada individuo tiene su propia historia y

contexto, se comparte y se crea cultura a partir de la interacción de los empleados y su convergencia con los elementos físicos y materiales. Dice Krieger:

En cada organización existe un subsistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad: instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas y creencias institucionalizadas, valores, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es un sistema cultural: un conjunto fuerte de convicciones, compartidas por sus miembros, que es única y diferencia a una organización de otra.⁷⁵

El proceso de formación de cultura siempre se da de forma intencional; no es producto de la casualidad. Cuando una persona se une a alguna organización se encuentra con normas preestablecidas que debe respetar para poder “encajar”, pero no sólo recibe información sino que aporta su historia y se entrelaza con las de los demás miembros formando así códigos para accionar de cierta forma, diferente tal vez a si se encontrara en otra organización.

“Parsons define los siguientes componentes del sistema cultural: esquemas cognitivos de interpretación, formas simbólicas de expresión y estándares valorativos”⁷⁶ que se reflejan en el llamado clima organizacional. Empero, ya se verá la diferencia entre éste y la cultura misma.

Existen varias etapas de la formación de cultura: una se establece entre los grupos que la conforman y las resoluciones que se van dando a los problemas que enfrenta la misma, y otra, que para esta investigación es sumamente importante,

⁷⁵ Mario Krieger. *Op. cit.*, pág. 327.

⁷⁶ Parsons citado en: Mario Krieger. *Op. cit.*, pág. 328.

es la que configuran los gerentes y altos mandos; es decir, la que se crea a partir de la filosofía de la organización, el *corazón ideológico*, con lo que se desea se identifiquen los empleados utilizando medios y herramientas de comunicación y convivencia para crear el ambiente propicio para un desarrollo favorable.

La cultura se puede manejar estratégicamente por medio de la comunicación, de forma tal que se puede reforzar o cambiar de acuerdo con las necesidades de la organización, aunque no es tarea fácil, pues debe recordarse que son personas con criterios e ideas propias las que consolidan dicha cultura.

Para ello, además de un buen liderazgo se necesita conocer la situación y deseos de los propios miembros, establecer compromisos mutuos mediante acciones reales y simbólicas, y otorgar reconocimientos y recompensas que contribuyan a moldear la cultura generando participación.

Es importante recalcar que existe una relación intrínseca entre cultura y comunicación y que sin una no se puede dar la otra, por lo que tomando en cuenta la primera afirmación de esta tesis y el primer capítulo acerca del discurso, se puede sostener que comunicación, discurso, cultura y organización son elementos indivisibles de un mismo proceso social.

Como apuntan Roda y Beltrán: “la comunicación podría considerarse... como el aspecto activo de la estructura cultural... la cultura y la comunicación son términos que representan dos puntos de vista o dos métodos de presentación de la

interrelación humana, estructurada y regular. En "cultura" el acento se pone en la estructura; en "comunicación", en el proceso".⁷⁷

Por ello, el discurso es una herramienta elemental para influir en los miembros de una organización, pues como se mencionó en el capítulo anterior, para que un individuo o grupo logren que otros actúen de manera favorable o desfavorable ante cierta situación, se debe apelar a la persuasión, susceptible de ser coercitiva o mental, lo cual se lleva cabo por medio de actos de habla directos y por lo tanto se puede ejercer *poder*.

En este caso, la acción comunicativa se emplea para influir, crear o recrear la cultura en la organización que, como ya se vio, es completamente intencional para lograr eficacia, eficiencia y éxito, por lo cual debe formar parte de las estrategias de los medios, programas, planes y herramientas como el discurso formal.

2.3.3 Estructura organizacional

La estructura puede definirse, a grandes rasgos, como la fijación y estandarización de los procesos que deben seguir los empleados para conseguir el logro de los objetivos de la organización. Ésta establece cómo deben efectuarse las actividades y cómo se deben comportar los individuos, condicionada por el contexto para seleccionar sus fines.

Ruiz Olabuenaga establece tres acepciones de *estructura*. La primera es como *Plan Normativo*, mediante el cual la organización establece tareas, actividades, normas, reglas de funcionamiento y comportamiento, y roles donde los empleados

⁷⁷ Roda Salinas, J. F. y Beltrán de Tena, R. "Información y comunicación. Los medios y su aplicación didáctica.", México, Editorial Gustavo Gili, 1988, pág. 145.

son vistos como elementos reemplazables si no cumplen con la tarea del puesto para el que fueron contratados.

“Las organizaciones orientan todo el comportamiento de los individuos exclusivamente al logro de los fines de la organización, sin tener en cuenta los fines particulares que un individuo concreto pueda albergar como razón para su colaboración o pertenencia a tal organización”.⁷⁸

La segunda acepción es la estructura como *Entorno de Toma de Decisiones*, que básicamente refiere a la existencia de una coordinación entre la división del trabajo y las decisiones que se deben tomar para establecer acuerdos, solucionar problemas y delimitar el área de trabajo de los individuos. “Desde este punto de vista, por consiguiente, la estructura puede ser entendida no sólo como un código de normas, sino como un conjunto de mecanismos de influencia que orientan, enmarcan, canalizan y delimitan las decisiones que cada uno debe adoptar en la organización”.⁷⁹

La última acepción es la estructura como *Entorno de Poder*; es decir, cómo se coordina y distribuye el poder. Esto puede estar marcado en el organigrama formalmente o también puede haber una distribución informal. Los poderes formal e informal pueden coexistir y ambos son parte importante de la estructura que evidentemente es diferente de organización a organización.

⁷⁸ José Ruiz Olabuenaga. *Op. cit.*, pág. 183.

⁷⁹ *Ibidem*, pág. 186-187.

“La estructura organizacional, por consiguiente, habría que entenderla como un mecanismo de ensamblaje entre la coordinación y la división del trabajo, entre el sistema técnico y el sistema social, entre el comportamiento formal e informal”.⁸⁰

Existen también ciertas *dimensiones estructurales* que varían de autor en autor. Para Ruiz son tres las dimensiones fundamentales. *La complejidad* que establece los niveles jerárquicos, de unidades, división del trabajo y dispersión geográfica que puede darse de manera *horizontal* por medio de la departamentalización de espacialidad funcional o social, del proceso de trabajo como separación por funciones, del momento (horarios de trabajo), del producto (ejemplo: cuando en una empresa automotriz se separan las sucursales en autos pesados, ligeros y de lujo, entre otros), de la clientela y de la geografía.

También puede ser *vertical*, en la cual el número de niveles jerárquicos determina la complejidad de la organización. Entre más niveles haya desde la cabeza de la organización hasta el más bajo, mayor será la complejidad. Por último está la complejidad *espacial* que refiere a la distancia y el número de las diferentes partes de la organización.

La *complejidad* puede significar un problema para la organización y más aún si se entrelazan la horizontalidad, la verticalidad y la espacialidad, pero esto se puede contrarrestar utilizando “...mecanismos que faciliten la comunicación, la coordinación y el control, para lo que se recurre tanto a la creación de grupos de trabajo como a comités de representación, a sistemas computarizados de

⁸⁰ *Ibíd.*, pág. 187.

información simultánea, a sistemas de control y vigilancia o a informes periódicos de diagnóstico y evaluación”.⁸¹

La segunda dimensión estructural que considera Ruiz es la *formalización* que refiere a todas aquellas normas y reglas de funcionamiento y comportamiento que se establecen de manera formal dentro de la organización.

La formalización se puede entender también como la medida en la que las reglas, las instrucciones y las directrices del comportamiento dentro de la organización están formuladas por escrito, en cuyo caso se adopta la actitud de que lo que no está escrito no prescribe y de que cuanto más detallado sea el manual, reglamento o plan de conducta, queda más explícito el objetivo final y los medios que la organización prescribe para su obtención.⁸²

Es por lo anterior que el discurso en la organización es de suma importancia, ya que establece las tareas que se deben realizar dentro de la misma, pero a esto se le añade una característica denominada como *discurso formal*; esto es, que debe ser escrito, pues de otra manera no será tomado en cuenta como parte de las tareas oficiales dictadas por los mandos de la organización y cuanto más detalladas sean, mejores serán los resultados obtenidos.

La formalización se realiza bajo ciertos criterios como la descripción minuciosa de cada *Puesto*, dictando los objetivos las responsabilidades y obligaciones; como descripción de las tareas en sí y el *Flujo de Trabajo*, y formalización por *Reglas*

⁸¹ *Ibid.*, pág. 190.

⁸² *Ídem.*

Universales que son las que todos deben seguir como políticas, normas y reglamentos, entre otros.

Es necesario precisar que esta formalización es tanto a nivel interno como externo, varía de una organización a otra y cuando se carece de ella se ponen en práctica procesos de socialización que se van estandarizando. También existen ciertas técnicas organizacionales de formalización.

Según Ruiz, estas técnicas de estructura formal son de suma importancia tanto para la supervivencia de la organización como para su desarrollo y el logro de sus objetivos, ya que contribuyen a la estandarización de los procesos; y si bien no se pueden controlar del todo los comportamientos de los miembros, pues son personas con necesidades y habilidades diferentes, sí se pueden fijar reglamentos, normas y formas de actuar para uniformizar las tareas.

La primera técnica es el *reclutamiento* y la *selección* de los empleados, mediante el cual la organización elige a sus miembros con base en un proceso racional basado en sus intereses, en habilidades, capacidades y conocimientos, por lo que si un miembro no cumple con ello es discriminado para el empleo.

Además, los empleados deben estar en constante renovación y capacitación. Cabe mencionar que no se buscan a las personas más capaces, sino las que cumplan con los estándares propuestos por la misma organización. “Hay por tanto que establecer un proceso de reclutamiento y para ello hay que planificar las necesidades que, a su vez, variarán en función de la evolución y envejecimiento

de los propios sujetos, de las demandas del entorno, de los cambios tecnológicos (...).⁸³

La segunda técnica es la *formación* que se da en un entrenamiento, un aprendizaje y un reciclaje que ofrece la organización a sus empleados. Esto quiere decir que a través de la educación y capacitación los empleados reciben toda la información y conocimiento que no tenían sobre sus tareas, y sobre todo, las conductas que deben tener por medio de la asimilación de los valores y normas sociales, y el reciclaje cuando se presenta un cambio y se adoptan nuevos comportamientos.

La *socialización* es la tercera técnica de formalización. En este proceso se completa el código cultural del individuo con el de la organización de modo tal que se introyecta una ideología que en algunos casos puede ser adquirida por medio del aprendizaje y otras por medio del control, lo que constituye, a grandes rasgos, la asimilación de la cultura organizacional.

Por último, está la técnica de la *ritualización* por medio de la cual se busca sacralizar el comportamiento, hacer de las actividades ritos a seguir, imposiciones casi heredadas que van desde el saludo, la hora del almuerzo o comida, hasta el acceso al poder, promoción profesional y atribución de *estatus*.

Como se ha visto hasta el momento, la dimensión de la formalización es fundamental para la organización, ya que da control a todos los procesos y comportamientos que se esperan de los empleados, ligados estrechamente con los objetivos e intereses de la misma. La precisión de que la formalización de

⁸³ *Ibíd.*, pág. 193.

estos procesos es todo lo escrito, da como resultado una relación definitoria de lo que es el discurso formal en la organización, pues más adelante se abordará los tipos de discurso que pueden coexistir dentro del conjunto organizado.

La última dimensión es la *centralización*, que refiere a cómo se lleva a cabo la toma de decisiones. Según Ruiz Olabuenaga, el *poder* puede estar en un solo núcleo o repartido en todas direcciones dentro de la organización. Puede recaer en un solo individuo o en varios, las decisiones pueden tomarse conjuntamente o repartirse por ámbitos, o puede estar centralizado verticalmente y repartido horizontalmente o viceversa.

Esta toma de decisiones es sumamente importante para comprender hacia dónde se dirige una organización y si ésta tendrá éxito o no. Ruiz hace una comparación entre la arena política y la centralización del poder en las organizaciones:

...la *Autocracia* (Gobierno absoluto donde el poder está en manos de un individuo o grupo pequeño), la *Burocracia* (Orden impuesto sobre la base de un tipo de autoridad legal-racional), la *Tecnocracia* (Orden impuesto a través del uso del conocimiento-poder del «experto» y la habilidad), la *Codeterminación* (Orden en el que los grupos en oposición se juntan para la dirección conjunta de los intereses mutuos), la *Democracia directa* (Orden en el que todo mundo tiene el mismo derecho a tomar parte en todas las decisiones).⁸⁴

No se podría indicar si estas formas de distribución del poder están bien o mal utilizadas; lo que se puede afirmar es que cada organización es diferente y por

⁸⁴ *Ibíd.*, pág. 196.

ende necesita una estructura que la haga funcionar de la mejor manera posible; lo que ha de recalcarse es que se busca romper con la visión de la organización de funcionamiento casi robótico, pues no se puede dejar de lado la participación de las personas que la conforman.

Además, es de suma importancia tomar las decisiones correctas de acuerdo a las necesidades de los empleados y altos mandos, pero es aún más importante que estas decisiones puedan comunicarse correctamente para que entonces se realicen y lleven a cabo de acuerdo a los objetivos de la organización. Es ahí donde el discurso nuevamente hace su aparición, y aunque ya se ha visto el papel que juega en otras áreas, es relevante subrayar la relación que mantiene con la comunicación en el conjunto organizado.

2.3.4 Clima organizacional

Es un tanto complicado definir qué es el clima organizacional ya que muchas veces este concepto converge estrechamente con otros como el de *cultura* o *medio ambiente*. La definición más simple es que el *clima* es la personalidad de la organización que se forma a través del sentir de los individuos que la conforman.

El clima sería el reflejo del sentir de sus miembros en el ambiente de trabajo; es decir, si existe cordialidad, respeto y unión en el ámbito laboral, se ha de trabajar en un ambiente de calma y la organización será más fuerte; si por el contrario existe un ánimo de enojo, frustración, represión, aburrimiento o discordancia, el trabajo ha de volverse pesado, engorroso y desagradable. Por lo tanto, el *clima* es

“una actitud Colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento,...)”.⁸⁵

Existen diversas formas de medición del clima, como las encuestas que arrojan el sentir de los miembros respecto de sus condiciones de trabajo, sus beneficios, el trato que se les da o las cosas que no les agradan. Lo cierto es que mediante las estrategias de comunicación se puede mejorar en gran medida el clima en la organización.

Éste, como otros elementos, varía de un conjunto organizado a otro, pues en su interior pueden desarrollarse *microclimas* que se forman por y a través de la interacción social, la cultura, los elementos materiales y las creencias de los empleados, así como de los objetivos de las cabezas de la organización, lo cual afecta a sus socios aunque ellos no se den cuenta.

Como parte de la personalidad que se forma a partir de los anteriores elementos, el discurso organizacional es creador base del clima pues a partir de la interrelación entre los individuos y la comunicación se establecen mecanismos de acción y actitudes que forjan la relación positiva, negativa o neutral del día a día en el ambiente laboral, aunque no sólo en un nivel de conversaciones o textos, sino a través de los objetivos que se determinan a partir de los ideales de los altos mandos. Este discurso va más allá de dar sólo mensajes; es más bien un elemento ubicuo y genera un valor específico al actuar organizacional.

⁸⁵ *Ibíd.*, pág. 141.

2.3.5 Identidad organizacional

Toda organización cuenta con características que la hacen diferente a otras, como la cultura, el clima, la estructura, y el entorno en el que se desenvuelve, pero existen rasgos específicos que le dan *identidad*; es decir, la posicionan bajo ciertos objetivos y finalidades. Sus rasgos forman una personalidad visible y omnipresente y al mismo tiempo muestran que existe un sentido de pertenencia entre sus empleados, y así se debe mantener en la mente de sus clientes y socios.

“La identidad es, pues, la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás”.⁸⁶

Por lo tanto, así como las personas cuentan con su propia historia, su personalidad, forma de ser, pensar, vestir, actuar, hablar... así la organización tiene su propia ideología, costumbres, mitos, ritos, formas de resolver problemas, valores, y además cuenta con características como los colores que la representan, el nombre, los uniformes de sus empleados, entre otros.

Ello implica que todos los elementos tangibles e intangibles de la organización afirman su identidad, lo cual es definitorio para permanecer en la memoria de los clientes, en la ideología de los empleados y sobresalir ante la competencia; esto es, crear una imagen a partir de cómo quiere ser vista y aceptada.

Según Joan Costa, la *Marca* es el núcleo central de la identidad corporativa, aunque la historia de las marcas es mucho más larga que la disciplina, pues existen vestigios desde el siglo V antes de Cristo, de artesanos medievales,

⁸⁶ Joan Costa. “*Identidad Corporativa*”. México, Trillas, 1993 (reimp. 2007), pág. 16.

comerciantes industriales que marcaban sus productos para saber cuándo eran de unos u otros productores y cumplir con las exigencias de los consumidores.

La identidad corporativa es una disciplina producto de la segunda revolución industrial, aun cuando ya se habían establecido ciertas marcas. “Por ejemplo, el logotipo-marca de Coca-Cola es de 1886; el de Pepsi Cola de 1898; el símbolo de Mercedes Benz, de 1900; los logotipos de Pirelli y AEG, de 1908; el de Ford, de 1910, y el símbolo de los transportes subterráneos londinenses, de 1914”.⁸⁷

Pero es en la década de los 60's en Estados Unidos, cuando esta doctrina se convierte en lo que hoy se conoce como *Identidad Corporativa*, pues aun cuando a lo largo de los años se ha reducido a un mero producto de diseño gráfico, se han hecho esfuerzos para recuperar el sentido comunicativo y estratégico por medio de la creatividad. Por eso Costa propone siete vectores para identificar los elementos que conforman la identidad, los cuales van más allá de una mera visión de logotipos y colores para convertirse también en una modalidad de discurso organizacional.

El nombre o la identidad verbal

Se establece que el nombre es el primer signo de la existencia de una organización, pues a partir de esto los empleados, clientes, socios y el público en general pueden referirse a aquella de cierta forma; se conforma como representación legal, y a su vez le permite reafirmarse como quiere ser recordada.

Por lo tanto, a través de su nombre la organización sienta el precedente de su existencia y recordación como su principal carta de presentación, y esto definirá si

⁸⁷ *Ibidem*, pág. 26.

con el tiempo sobresaldrá de entre otras organizaciones de su tipo. No es gratuito que por ello, existan reglas para elegir el nombre que representa de forma fidedigna los rasgos que se quieren exaltar y que van de acuerdo con los objetivos organizacionales. Por ejemplo, NISSAN es el acrónimo de “*Nippon Sangyo*”⁸⁸ que significa Industria Japonesa y representa toda una filosofía de esa cultura.

El Logotipo

“El paso de una identidad verbal (el Nombre) a una identidad visual, es el Logotipo. Un logotipo es exactamente una *palabra diseñada*”.⁸⁹ Es decir, la *palabra* que conforma el *nombre* está escrita con cierto tipo de la letra que debe ser diseñada para relacionarse directamente con la organización y ser recordada con facilidad.

Por eso, el nombre más la tipografía son la base de la creación de la *marca*, pues pasan de ser simples letras a una tipografía específica, legible, recordable y diferenciable para poder entrar y permanecer en la memoria de las personas.

La simbología gráfica

Este punto refiere a los signos icónicos que representan a la organización, los cuales pueden o no acompañar al logotipo. Son símbolos que, como apunta Costa, cumplen tres tipos de funciones: lingüística, simbólica y estética, por lo que deben ser signos visuales fuertes, positivos, integrados a los objetivos organizacionales, que deben ser reconocibles, recordables y estar acompañados de cualidades estéticas que los hagan sobresalir.

⁸⁸ Exposición en NISSAN, Planta CIVAC Morelos, abril de 2013.

⁸⁹ Joan Costa, *Op. cit.*, pág. 31.

Por ejemplo, la empresa *Sabritas* utiliza, además de su nombre y logotipo, un símbolo gráfico que es una forma de cara sonriente, y en el análisis más simple podría decirse que la sonrisa es el símbolo universal de la felicidad, por lo que este valor toma relación directa con dicha marca por ser parte de su identidad visual. También existen empresas como *Apple* que en algunos de sus productos omite el nombre y logotipo, y sólo utiliza la ya famosa manzana mordida; y finalmente están las organizaciones que no cuentan con un símbolo gráfico de apoyo.

Cabe mencionar que en algunas ocasiones el símbolo gráfico representa literalmente el giro de la organización, pero en otras no ocurre así. Siguiendo con el ejemplo de *NISSAN* se puede observar que su símbolo gráfico se formó, en sus inicios, por un círculo rojo atravesado por un rectángulo horizontal azul; el círculo representa la bandera de Japón y el lema “la tierra del sol naciente”; el rectángulo hace alusión al cielo, y la combinación de colores responde al proverbio “la sinceridad atrae el éxito”.

Por lo anterior, se puede afirmar que detrás de la formación de símbolos que representan a la organización existe todo un constructo de ideas articuladas como imagen visual que a su vez se forma desde objetivos discursivos específicos establecidos organizacionalmente.

Identidad cromática

En este caso son los colores los que pueden diferenciar una marca de otra, pues además de ser llamativa, la gama cromática bien estructurada puede llegar a ser lo que más represente a la organización, no sólo como parte del logotipo o

símbolo gráfico, sino como parte de los uniformes, instalaciones, equipos y materiales que se utilizan en ella.

Por ejemplo, los colores de una bandera definen la identidad de los países, los colores de un equipo de fútbol contienen a toda una organización, o los colores de un producto lo diferencian de otro como en el caso de los detergentes en polvo *Ariel* (azul) y *Ace* (anaranjado).

Estas gamas cromáticas son dotadas de significados, de valores que a su vez representan todo un mensaje tanto para los empleados como para los socios y clientes o consumidores.

La Identidad Cultural

Joan Costa afirma que existen dos vertientes de la *identidad cultural* a partir de lo que él llama signos *conductuales*; es decir, lo que se hace dentro de la organización, las conductas y comportamientos que se tienen. Él diferencia entre el “hacer técnico” que refiere a las tareas que deben realizar los empleados fijadas por la misma organización, y el “hacer cultural”, que refiere a cómo se realizan dichas tareas.

Es decir, los empleados realizan tareas y actividades diarias para cumplir con su jornada laboral, pero en ello imprimen ciertas actitudes y formas de comportarse: desde cómo se dirigen entre ellos, hasta la manera como tratan al cliente, lo que repercute directamente en la imagen de la organización.

Estos elementos conductuales se rigen por las metas y objetivos organizacionales. Por ejemplo, si el jefe pide que exista un trato amable para con los clientes y el empleado hace lo contrario, no está habiendo concordancia entre el “hacer

técnico” y el “hacer cultural”, y esto a su vez no contribuye al crecimiento organizacional; pero si en la *filosofía* está establecido que los empleados deben ser amables y además contribuyen con una buena actitud, se da un cumplimiento de objetivos que van más allá de lo escrito, pues se convierten en una acción específica deseada.

Los escenarios de la identidad: la arquitectura corporativa

Los *escenarios de identidad* no son otra cosa que los lugares donde se llevan a cabo todas las acciones comunicacionales, funcionales y culturales de la organización; es decir, los espacios en donde se llevan a cabo las juntas, las ventas, la distribución, inclusive las fiestas y otros eventos.

“Estos lugares son *escenarios de interacción* entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados”.⁹⁰ Por lo cual deben estar acondicionados para proyectar la imagen de la organización, lo que genera buenas o malas percepciones de la misma.

Por ejemplo, la cadena de cafeterías *Starbucks* es conocida por el sabor de su café, pero además por sus cómodas instalaciones que fueron pensadas para que los consumidores se sintieran a gusto y permanecieran largo tiempo consumiendo sus productos, lo cual se convierte en un factor de prestigio.

Cabe mencionar que estas reglas no sólo son aplicables a empresas. En organizaciones religiosas como una iglesia se piensa cómo deben estar ordenadas las bancas para que los feligreses estén cómodos, en qué posición se colocan los santos para que los puedan contemplar mejor y qué ángulos o lugares

⁹⁰ *Ibidem*, pág. 34.

deben iluminarse más para que todo se conjugue en un ambiente cálido, reconfortante y solemne que atraiga a las personas.

Otro ejemplo es la presentación de un candidato a algún puesto político quien, aun cuando sólo es una persona, se sabe que detrás de él existe toda una organización, como un partido político. En este caso los candidatos realizan mítines en diferentes partes de su país pero adecuan todos los elementos para que la gente sepa de quién se trata; acondicionan templetas con mantas, banderines, sillas de los colores del partido, eligen por lo regular lugares emblemáticos e incorporan un sinfín de elementos para hacer que el público guarde en la memoria no sólo lo que se dijo en el mitin, sino todo lo que se percibió y en consecuencia, vote por ellos.

Indicadores objetivos de Identidad

Éstos son toda información que arroja la organización sobre sí misma y su funcionamiento, la cual sólo se difunde a ciertos segmentos del público mediante datos objetivados como estadísticas, número de empleados, datos fiscales y su historia, entre otros.

Esta información es casi privada, por lo que no muchos tienen acceso a ella, a menos que la misma organización lo permita. Es básicamente quién es y qué hace a través de datos que se manejan de forma estratégica y en lo cual no se puede apelar a la publicidad o a la promoción.

Hasta aquí se han explicado los siete vectores que propone Joan Costa sobre la identidad de la organización, por lo cual se puede decir que existe una relación directa en lo que refiere al discurso organizacional, pues en cada elemento de

identidad se muestran los objetivos, valores y acciones organizacionales como parte de un todo expresado a través de elementos escritos, gráficos y conductuales.

El discurso en la organización no sólo se expresa en documentos, sino que va más allá; se muestra en cada elemento que conforma el sistema de manera tal que, como ya se vio, el discurso formal cumple un papel integrador, de cohesión, de ordenamiento, de prevalencia, de creación de cultura y de sentido de pertenencia, pues son los altos mandos quienes determinan hacia dónde desean que se dirijan los objetivos organizacionales.

2.4 Comunicación organizacional

Hasta aquí se han abordado los elementos básicos que configuran la organización como parte del análisis base de esta investigación, pero es necesario hablar de un concepto que, como ya se refirió en apartados anteriores, es fundamental para este trabajo: la comunicación organizacional.

Para comprender este concepto es necesario ver “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.”⁹¹ También se debe comprender que el sistema contiene diversos subsistemas interrelacionados, lo cual quiere decir que cualquier cosa que pasa en alguna área afecta a todas las demás.

⁹¹ Gerald Goldhaber. *Op. cit.*, pág. 19.

Por lo tanto, según Goldhaber “*la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*”,⁹² es decir, es un proceso en el que toda aquella información significativa fluye dentro y fuera de la organización, la cual puede ser verbal o no verbal, por lo que se toman en cuenta todos aquellos mensajes orales, escritos, lenguajes corporales, espaciales, características físicas y conversaciones, entre otros.

Estos mensajes pueden estar dirigidos al público interno o externo. “Entre los mensajes internos tenemos memorándum, boletines, reuniones. Y entre los externos, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc.”,⁹³ lo que en otras palabras se puede denominar como *comunicación interna y externa*.

Ya se ha mencionado que el análisis que se realizará más adelante tomará en cuenta sólo los mensajes formales estructurados para el consumo de los empleados, como menciona Goldhaber; es decir, los que generan los superiores dentro de la organización; información escrita sobre la que se tiene mayor control, pues se sabe que es difícil crear estrategias de acción a partir de las conversaciones informales, ya que no se tiene todo el conocimiento sobre lo que los empleados piensan y dicen; además, se estaría cayendo en una visión mecanicista sobre los recursos humanos.

Según la propuesta de Goldhaber, aquellos mensajes se pueden dividir en dos categorías de *métodos de difusión*, que son el *software* y el *hardware*. “En los métodos *software* se incluyen actividades de comunicación *orales* (cara a cara)

⁹² *Ibidem*, pág. 23.

⁹³ *Ibid.*, pág. 24.

como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades *escritas* tales como memorándum, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, etc. Ejemplos de los métodos *hardware* pueden ser actividades *tecnológicas* como, el teléfono, teletipo, microfilm, radio, *walkie-talkie*, *video-tape*, computadora”.⁹⁴

Otro elemento de suma importancia para esta investigación es el *propósito del flujo*, es decir, el por qué se deben enviar dichos mensajes y qué funciones cumplen. Goldhaber retoma tres categorías: los mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, etc. Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y reafirmaciones.⁹⁵

Para que la organización funcione de manera eficiente, es necesario que estas tres categorías se encuentren equilibradas, pues de nada sirve que existan demasiados mensajes de tareas y mantenimiento si no se toman en cuenta las motivaciones hacia los empleados (más adelante se ahondará en el tema de la motivación).

⁹⁴ *Ibíd.*, págs. 24 y 26.

⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 26.

Existe otro elemento a considerar que se integra en las *redes de mensajes*; es decir, dónde se originan los mensajes, por quiénes pasan y hacia dónde van. Existen dos tipos de redes basadas en las relaciones dentro de la organización; las redes formales que se dictan a partir del rol que juegan los empleados; es decir, del lugar que ocupan en el organigrama; y las redes informales, que se dan en el actuar cotidiano dentro de ella. Para esta investigación ha de tomarse la primera acepción sobre las redes formales, pues es ahí donde se establecen las comunicaciones institucionales descendente, ascendente y horizontal.

Por una parte, la comunicación ascendente es aquella en la cual los mensajes fluyen de los empleados a los superiores como respuestas, sugerencias y dudas, entre otros, mientras la comunicación horizontal es aquella que se da entre áreas y personas que se encuentran al mismo nivel de autoridad.⁹⁶

Por otra parte, “*las comunicaciones descendentes* son aquellos mensajes que fluyen de la dirección hasta los subordinados”.⁹⁷ Como ya se ha establecido, lo que se ha de tomar en cuenta son los mensajes que se crean por los altos mandos basados en los objetivos organizacionales; es por ello que establecer que sólo se tomarán en cuenta este tipo de mensajes es primordial.

Así, se puede decir que la comunicación interna de mensajes formales (escritos) de tarea, mantenimiento y humanos, difundidos a través del método de software, por medio de relaciones de redes formales y jerarquía descendente, es el hilo conductor del análisis que se realizará en el siguiente capítulo, y es elemento base para la definición de la categoría *discurso organizacional*.

⁹⁶ Para mayor información sobre comunicación ascendente y horizontal véase Gerald Goldhaber. *Op. cit.*

⁹⁷ *Ibíd.*, pág. 28.

Otro factor de importancia central en la organización incluye los *recursos humanos*, pues sin los empleados no es posible lograr un desarrollo ni un avance productivo. No tomar en cuenta este aspecto es como poner la mayor traba al crecimiento organizacional, pues son las personas quienes con su trabajo y actuar crean un clima laboral favorable o desfavorable.

Las relaciones que se dan entre los individuos con sus pares y superiores forjan la personalidad que guiará el hacer técnico y cultural imprescindible para el beneficio y cumplimiento de los objetivos gerenciales. Como apunta Redding, “el <<clima>> de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz (...)”.⁹⁸

Para que lo anterior se lleve a cabo, algunos autores como Likert afirman que debe haber un clima de *tolerancia* y *apoyo*, y que un superior triunfador en estos aspectos, es:

...amistoso y dispuesto a ayudar en vez de hostil. Es bondadoso pero firme, nunca amenaza, está verdaderamente interesado en el bienestar de sus subordinados y se esfuerza por tratar a las personas con consideración y sensibilidad. Es justo y generoso. Intenta servir a los intereses de los empleados así como a los de la compañía.

...Tiene confianza en la integridad, capacidad y motivación de los empleados en vez de albergar sospechas y celos.

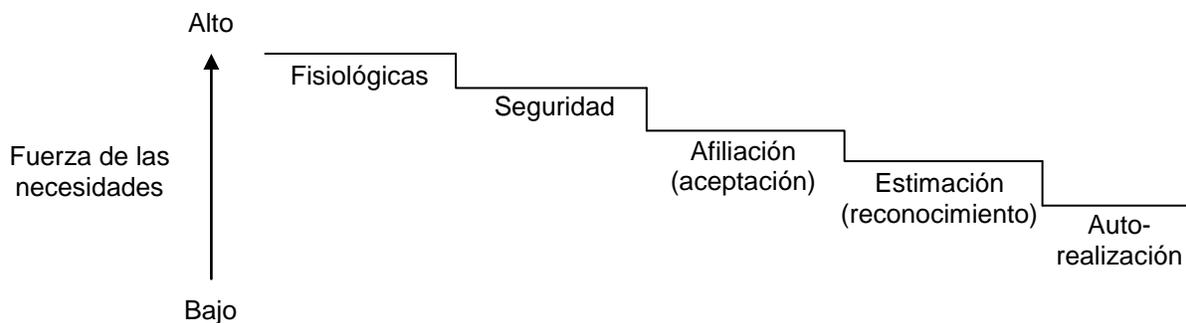
...La confianza que tiene depositada en sus empleados es la causa de que espere de ellos unos altos niveles de realización. Con la confianza de que

⁹⁸ *Ibíd.*, pág. 66.

no se verá decepcionado espera mucho de sus empleados. (En este caso también se trata de una relación fundamentalmente de apoyo y no crítica hostil).⁹⁹

En este sentido, Jack Gibb propone dos tipos de climas de comunicación: el de *defensa* que se caracteriza por llevar a cabo *evaluación, control, estrategia, neutralidad, superioridad y seguridad*; y el de *apoyo*, que lleva a cabo la *descripción, orientación hacia los problemas, espontaneidad, igualdad, empatía y provisionalismo*.¹⁰⁰ El primero es como un mecanismo de defensa y el segundo busca el entendimiento y la acción.

Lo anterior refiere al actuar gerencial para con los empleados, pero para poder comprender el cuadro completo es necesario saber cuáles son las necesidades de éstos para actuar en consecuencia. Para ello se tomará en cuenta la jerarquía que propone Abraham Maslow sobre las necesidades humanas.



Jerarquía de necesidades de Maslow.¹⁰¹

⁹⁹ *Ibid.*, pág. 65.

¹⁰⁰ *Ibid.*, pág. 65 y 66.

¹⁰¹ *Ibid.*, pág. 71.

Esta jerarquía establece que las necesidades *fisiológicas* deben ser cubiertas con mayor prioridad, ya que son vitales como el hambre, la sed, el vestido y el cobijo, entre otras; las necesidades que le siguen son las de *seguridad*, que representan al hombre fuera de peligro sobre su vida, es decir mantenerse a salvo, autoconservarse.

Las necesidades de *afiliación* o aceptación indican: ser querido, apreciado, respetado por sus grupos referenciales; le sigue el nivel de *estimación*, en el que los individuos buscan sobresalir, ser elogiados y reconocidos por sus actos positivos o negativos, según sea el caso; y por último se encuentra el nivel de la *autorrealización*, que representa el deseo de ser quien se quiere llegar a ser, convertir gustos y deseos en realidades para su propia satisfacción.

Este modelo es aplicable al ser humano en general, pero hace falta tomar en cuenta algunas consideraciones como que no necesariamente la satisfacción de las necesidades es seriada; de hecho, es probable que mientras se cubre una se deja de lado la anterior o se satisfacen al mismo tiempo.

Ya se ha establecido que la gerencia de los recursos humanos es bidireccional; es decir, debe existir una relación entre los superiores y los empleados, tomando en cuenta las necesidades individuales, a lo que Herzberg agrega algunos elementos que ayudan a la motivación, “un factor (llamado de “higiene) deriva su potencia del medio ambiente; el otro factor (llamado “motivador”) se deriva del mismo trabajo”.¹⁰² El primero refiere a las acciones de la misma organización para con sus empleados como reglas, políticas, actitudes de los superiores, supervisión y

¹⁰² *Ibid.*, pág. 92.

seguridad, entre otros; el segundo refiere a las metas cumplidas de los empleados, y al reconocimiento, en general, al trabajo que realiza.

Lo anterior implica un trabajo conjunto entre superiores-empleados para lograr mayor productividad, eficacia y eficiencia. Goldhaber lo resume en dos conceptos centrales: *confianza* e *integración*. Esto quiere decir que los superiores deben brindar y generar confianza respecto del trabajo que hacen los individuos; deben establecer los objetivos claros a realizar para que entonces los empleados sepan lo que deben hacer y se sientan motivados a hacerlo.

Los trabajadores cuentan con objetivos individuales, necesidades que desean cubrir y que los motivan a realizar las tareas, pero sólo el ambiente de trabajo los impulsará a mejorar su hacer técnico y cultural (sus tareas), y su comunicación, lo cual derivará en su integración con los objetivos de la organización. Así lo apuntan Hersey y Blanchard:

La organización debería crear un clima tal que ocurriese una de las dos cosas. Que los individuos de la organización (tanto los gerentes como los obreros) perciban sus objetivos como parte de los objetivos de la organización, o, aunque distinto que consideren que sus objetivos son satisfechos como resultado directo del esfuerzo realizado para conseguir los objetivos de la organización. En consecuencia, cuanto más se aproximen los objetivos del individuo a los objetivos de la organización, mayor será la realización de la organización (...)¹⁰³

¹⁰³ *Ibid.*, págs. 95 y 96.

Se han explicado y analizado los elementos de la organización con el objetivo de comprender su funcionamiento y su estrecha relación con la comunicación, y específicamente con el discurso, lo cual ayuda a configurar la estructura, la cultura, el clima y la identidad por medio de las relaciones de los recursos materiales y humanos.

Cabe mencionar que el enfoque que se ha planteado hasta el momento abarca desde una visión administrativa de gestión empresarial, que es la base de los estudios en comunicación organizacional, hasta otros enfoques como del comunicológico aplicado a esta investigación, en la que se pretende ver los mensajes como un proceso discursivo dentro de la organización.

Por eso, en el siguiente capítulo se desarrollará el concepto de *discurso organizacional* desde una perspectiva de la acción comunicativa a través de un análisis de los elementos teóricos planteados en los capítulos I y II, que derivará en el modelo de discurso para la comunicación interna de las organizaciones.

CAPITULO III

DISCURSO COMO ACCIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Se han establecido todos los elementos necesarios que describen cómo es y en qué consiste el discurso en relación con la comunicación y la organización, pero es necesario abordar un elemento más que es focal para completar esta investigación, pues como ya se ha mencionado, una de las finalidades es recalcar el papel fundamental que juegan los individuos en la formación del proceso discursivo y la acción social en la organización. “Esto no quiere decir que las organizaciones sean “nada más” que discurso, sino que éste es el principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad”.¹⁰⁴

Para comprender con mayor claridad qué es el discurso como acción social es importante recordar algunos elementos ya mencionados anteriormente. En principio es necesario apuntar que un “acto” es “decir o hacer algo”, pero como ya se explicó en el primer capítulo, no se trata de hechos aislados sino de acciones o decisiones que conllevan una intención específica de persuadir a otra persona o grupos de personas, con un propósito determinado.

De acuerdo con este análisis, el discurso es una actividad humana controlada, intencional y con un propósito: por lo general no hablamos, escribimos, leemos o escuchamos de modo accidental. Lo mismo es verdad para muchos de los actos de nivel superior. Estas acciones pueden tener propiedades muy diferentes, pero todos son actos comunicativos. Aunque las intenciones y los propósitos suelen describirse como representaciones mentales, también son socialmente relevantes porque se manifiestan como

¹⁰⁴ Mario Krieger. *Op. cit.*, pág. 202.

actividad social y porque nos son atribuidos por otros que interpretan esa actividad: es así como los otros nos interpretan o definen como personas más o menos racionales y, al mismo tiempo, como actores sociales.¹⁰⁵

Un elemento más del discurso como acción social es el contexto (tiempo, lugar, participantes, gesticulaciones, vestimenta, expresiones corporales); toda acción social se enmarca en un tiempo y un espacio que le dan sentido al discurso y como ya se mencionó, la organización es ese contexto en el que se da la interacción.

“En el estudio del discurso como acción e interacción, el contexto es crucial. La distinción principal entre el análisis abstracto del discurso y el análisis social del mismo es que el segundo toma en cuenta el contexto. El discurso se produce, comprende y analiza en relación con las características del contexto. Por lo tanto, se interpreta que el análisis social del discurso define el texto y el habla como situados: describe el discurso como algo que ocurre o se realiza “en” una situación social”.¹⁰⁶

Un elemento más a considerar como parte de la acción social es la función del discurso en su contexto, que puede ser política, cultural o social y se aplica a grupos pequeños, instituciones, incluso a sociedades enteras. Como generador de realidad se establecen ciertos fines para los que se utiliza el discurso en el contexto de la organización, uno de los cuales es la integración de todos los

¹⁰⁵ Renee Isabel Mengo, *El discurso como acción social*, [en línea], Revista Latina de Comunicación Social, vol. 7, núm. 58, Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social España, julio-diciembre, 2004, pág. 2, Dirección URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81975811>, [consulta: 12 de febrero de 2014].

¹⁰⁶ *Ibidem*, pág. 3.

empleados por medio del sentido de pertenencia y la motivación; otro es el de dominación y control que desean tener los altos mandos sobre las personas y sus actos; uno más es el poder y liderazgo, que implica el éxito.

Es pues en la organización en donde se dan formas de control como parte del poder que tienen unos grupos sobre otros, principalmente del grupo dominante que en este caso son los altos mandos, pues son quienes determinan el actuar de cada miembro. Aunado a esto existe un fin del discurso como acción social que es la formación y el establecimiento de una ideología para legitimar los valores, creencias y lo que es “correcto o incorrecto” en determinados grupos.

Teun van Dijk “...afirma que la ideología es un sistema de creencias sociales generales y abstractas, compartidas por un grupo, que controlan y organizan el conocimiento y las opiniones (actitudes) más específicas del grupo. Es decir, la ideología sería la base de las creencias sociales compartidas por un grupo social”.¹⁰⁷

En resumen, el discurso como acción social en la organización está determinado por la intención de persuadir al otro u otros en un contexto político, social y cultural con fines de control, formación de identidad y roles; además, es creador de una ideología según los objetivos organizacionales pero al mismo tiempo puede ser modificado por el entorno, lo cual quiere decir que cada elemento es flexible y el discurso puede ser cambiante. Con independencia de que en la organización confluyen diversos discursos que se complementan o contraponen aunque el

¹⁰⁷ *Ibidem*, pág. 5.

discurso dominante deberá ser el establecido por los superiores como filosofía organizacional.

En este proceso se establecen el discurso formal y el informal, a los cuales ya se ha hecho referencia, aunque es importante aclarar que existe otro tipo de discurso que para esta investigación se denominará *discurso militante*,¹⁰⁸ que se puede identificar en grupos específicos dentro de la organización que va a favor o en contra del discurso formal establecido por los superiores.

El discurso militante se genera a partir de la conformidad o inconformidad de algunos empleados sobre el actuar de la organización para con ellos, en el cual establecen peticiones de cambio, quejas, recomendaciones o posturas favorables o desfavorables sobre los derechos y obligaciones, condiciones de trabajo y reconocimiento laboral. Por ejemplo, en la Universidad Nacional Autónoma de México existe un discurso formal creado para llegar a toda la comunidad estudiantil, al cuerpo académico y al administrativo, pero también se ponen de manifiesto las posturas del sindicato de trabajadores y de los grupos estudiantiles, entre otros, que apoyan o no las decisiones que conciernen a su gremio.

No se puede abordar a profundidad la categoría de *discurso militante* propuesta en esta tesis, pues se necesitaría todo un marco teórico adicional para poder estudiarlo, pero queda abierta la propuesta para futuras investigaciones. Lo que se ha de tomar en cuenta es que dentro de la organización coexisten diferentes

¹⁰⁸ La Real Academia Española define *militar* como el “haber o concurrir en una cosa alguna razón o circunstancia particular que favorece o apoya cierta pretensión o determinado proyecto.” [en línea], 2013, Dirección URL: <http://lema.rae.es/drae/?val=militar>, [consulta: 05 de diciembre de 2013].

intereses que quedan de manifiesto a través de sus discursos, por lo que es primordial unificarlos para que ésta avance en una sola dirección.

Es decir, se deben integrar valores y objetivos para generar un mismo pensamiento y ambiente favorable para el desarrollo organizacional, para que todos estos grupos se sientan parte de la misma, pues se ha visto que la comunicación es un proceso bidireccional y se debe tomar en cuenta toda la información que se crea a partir del sentir de los miembros para poder integrar todas las opiniones y necesidades a un mismo fin.

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones, se procederá a realizar un análisis crítico del discurso basado en los *mensajes de tarea, mantenimiento y humanísticos*,¹⁰⁹ tomando en cuenta que en estas relaciones de dominación y poder debe existir un enfoque social que impulse la integración y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.1 Análisis crítico del discurso organizacional

El motivo por el cual se decidió utilizar este método es porque en la actualidad resulta necesario examinar el discurso más allá de la visión lingüística, ya que también se debe tomar en cuenta que además de ser un acto de habla, el discurso tiene una función social en cualquier contexto; en este caso, el de la organización. Se debe comprender que existen problemas discursivos y de comunicación para no caer en cuestiones administrativas, ya que el análisis crítico del discurso permite encontrar diferentes obstáculos, analizarlos y proponer soluciones para

¹⁰⁹ Gerald Goldhaber. *Op. cit.*

mejorar las prácticas sociales, ya que "...una práctica es, por un lado, una forma relativamente permanente de actuar en lo social, forma que viene definida por su posición en el interior de una estructurada red de prácticas, y por otro, un dominio de acción e interacción social que además de reproducir las estructuras posee el potencial de transformarlas".¹¹⁰

3.1.1 Centrarse en un problema social que tenga un aspecto semiótico

Como ya se vio, el discurso en la organización es el elemento creador de toda una ideología que impulsa el actuar de los individuos; es decir, es esa filosofía que se debe seguir para concretar el camino y el desarrollo a los que se quieren llegar. Por medio de los valores y objetivos, los superiores crean un discurso enfocado al crecimiento organizacional.

Sin embargo, no siempre se llega a la meta establecida, pues hay muchos obstáculos que intervienen. Se busca crear un discurso integrador para cubrir las necesidades y motivaciones de los empleados, y los objetivos de ambos lados, pero esto no es posible si el discurso es discriminatorio, desigual, racista o clasista; si hay problemas de género o si sólo se enfoca a ciertos miembros ignorando las demandas de los demás empleados. En esta tesis se analizarán estos casos, pues a partir de ellos se da un proceso de significación del rol de las personas en la organización que detendrá o hará avanzar a la misma en la ruta deseada.

¹¹⁰ Ruth Wodak. Michael Meyer. *Op. cit.*, pág. 180.

3.1.2 Identificar los elementos que lo obstaculizan para poder abordarlos

En primera instancia, es necesario identificar las redes de prácticas entre las cuales se desarrolla la problemática que se está estudiando, las cuales parten del principio de la formación de un discurso que sea eficaz y ayude a la organización a llegar al éxito por medio de la integración de dos elementos fundamentales que son los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

El primer obstáculo que se presenta, y que muchos estudiosos apuntan en sus investigaciones, es que cada organización es incomparable, pues cuenta con condiciones diferentes de desarrollo y por ende no se pueden englobar en un mismo proceso, por lo cual se realizan numerosos estudios de caso; por otro lado, cada individuo que conforma una organización cuenta con una cultura y una psicología específicas de acuerdo a su formación personal y profesional, por lo que no se puede tratar a los individuos de manera estandarizada.

Estos elementos hacen que se vuelva complejo generalizar acerca de lo que requieren las organizaciones para mejorar, pues se pensaría que se necesitan planes aplicables a cada caso específico para que realmente funcionen, ya que cada una de éstas cuenta con una identidad, cultura, ambiente, objetivos y un entorno que la define y representa en su discurso.

El segundo obstáculo versa sobre el hecho de que cada discurso dentro de la organización contiene una carga de dominación, control y poder en la visión de la gerencia administrativa y ha sido un camino largo el que se ha recorrido en la creación de la importancia del significado de lo social dentro de la misma. Incluso, a pesar de haber un avance en la actualidad en cuanto a la consideración de que

el personal es sólo un objeto que realiza un trabajo, existen muchas organizaciones en el mundo que no toman en cuenta a sus empleados para lograr un crecimiento y se dan prácticas discriminatorias, desiguales y de maltrato en general.

En este sentido, existen actores fundamentales que contribuyen a que este cambio no suceda; es decir, personas que manejan pequeñas, medianas y grandes organizaciones que siguen utilizando el poder como medio para lograr sus objetivos a toda costa, sin importar que pasen por encima de los intereses de los demás miembros o inclusive de sus socios. Aquí es donde entran elementos como las ganancias económicas, la competencia por un puesto, por reconocimiento o por el mismo poder.

Debe tomarse en cuenta que lo anterior obedece también a prácticas culturales, económicas y políticas de cada país, puesto que no existen las mismas condiciones laborales en Francia o en Perú, que en Estados Unidos o en China, por lo que, como reflejo del conjunto organizado y como creador de realidad, el discurso cumple el papel que contribuye al cambio de visión y al mejoramiento, o por el contrario, al seguimiento de los parámetros “tradicionales” de gestión.

Existen diversos ejemplos de cómo la falta de un discurso orientado a la integración ha afectado negativamente a la organización no sólo entre los empleados, sino en su imagen exterior. Tal es el caso del establecimiento *Oh la la! Pastelería Francesa* cafetería ubicada en Chiapas, México, después de que se publicara en la revista *Proceso* y otros medios electrónicos una nota en la que se apuntaba que “la indígena guatemalteca Ali Roxox, estudiante de doctorado en el

Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, fue echada de una cafetería tras ser confundida con una vendedora ambulante”.¹¹¹

Este acto de discriminación fue duramente condenado en las redes sociales, donde no se hicieron esperar las críticas y manifestaciones de rechazo a esa conducta. Por medio de comentarios de repudio e indignación hacia el hecho, se pusieron de manifiesto la falta de conciencia y comunicación al interior de esa cafetería, por lo que tuvo que recurrir a la disculpa pública.

Es claro que al ser un establecimiento de carácter privado se podría reservar el derecho de admisión, como en cualquier otra organización donde no se permite el acceso a todo público, pero en este caso la gerencia de la cafetería publicó un comunicado en el que se dice: “En nuestra empresa, tenemos como principio y valor el respeto hacia los demás y más aun a las personas más desprotegidas”.¹¹²

Lo anterior demuestra una contradicción ya que no se respetó el derecho de la estudiante en ese momento y se le prejuizó al confundirla con una vendedora sólo por su forma de vestir.

En el mismo comunicado se señala: “Jamás hemos tenido una actitud racista o discriminatoria y nos encontramos con la mayor disposición de aclarar el mal entendido, somos un negocio publico y nuestras puertas nunca se cierran a

¹¹¹ Isaín Mandujano, *Echan de una cafetería a indígena estudiante de doctorado tras confundirla con una vendedora ambulante*. [en línea], México, “Proceso”, 13 de noviembre de 2013, Dirección URL: <http://www.proceso.com.mx/?p=357788>, [consulta: 20 de enero de 2014].

¹¹² S/autor, *No hemos tenido actitudes racistas o discriminatorias: café Oh la la! de Chiapas*, [en línea], México, “Aristegui Noticias”, 13 de noviembre de 2013, Dirección URL: <http://aristeguinoticias.com/1311/mexico/no-hemos-tenido-actitudes-racistas-o-discriminatorias-cafe-oh-la-la-de-chiapas/>, [consulta: 23 de enero de 2014].

nadie”.¹¹³ El hecho es que se le “cerró la puerta” a un posible cliente sólo por su apariencia indígena, lo que indica que existió discriminación.

En este caso es necesario hacer un análisis más profundo en relación con el discurso de la organización. Como se puede observar, la redacción y ortografía de este comunicado es deficiente, lo que afecta directamente en lo que se quiere decir. Pero hay una contradicción aún más importante entre lo que se hizo y lo que se dijo; tal vez se debería considerar que el empleado que realizó este acto no estaba debidamente capacitado respecto de los objetivos de la empresa; quizá la gerencia de esa cafetería no ha difundido sus valores o simplemente éstos no existen formalmente hablando.

Se podría especular acerca de las causas por las que no se llevó a cabo lo establecido como filosofía de la empresa, pero es importante señalar que en muchas organizaciones se da este “hueco” entre lo que se dice y se hace, lo que provoca este tipo de conflictos, inclusive a mayor escala.

No se sabe si *Oh la la! Pastelería Francesa* ofreció una disculpa a la afectada y tampoco si tomó medidas organizacionales de mejora, lo cierto es que su imagen pública quedó dañada en forma muy negativa y aunque esto es reversible para este caso, en otros no es así.

Otro ejemplo de discriminación al interior de una empresa es el caso que se presentó en *Productos Roche S. A. de C.V.*, en donde se apunta que un empleado llamado Marco Antonio Vázquez Hernández era insultado debido a su orientación sexual por su superior, la Licenciada Carolina Meléndez Juárez “quien en conjunto

¹¹³ *Ídem.*

con otros compañeros del área se burlan siendo objeto de bullying laboral llamándole "florecito" dentro de otros actos humillantes, de agresión física y verbal de los que ha sido objeto".¹¹⁴

En este caso, el empleado presentó una denuncia formal en el CONAPRED (Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación), donde ya se está llevando a cabo el proceso correspondiente y por tal motivo Roche procedió a retirarlo del cargo. La pregunta aquí es ¿por qué esta empresa permite actos discriminatorios? La respuesta quizá se encuentre en su filosofía organizacional.

En la página de Roche México se pueden leer (en el apartado de Principios Corporativos) los Valores de la empresa, uno de los cuales establece: "Generar respeto a la persona en todas nuestras actividades, velando por que todos los miembros de la organización sean conscientes de su responsabilidad de respetar los derechos y la dignidad de los demás",¹¹⁵ lo cual establece una contradicción como la que se mencionaba en el primer ejemplo.

En este caso, la discriminación es a nivel interno, ya que fue un superior quien atacó a un empleado, lo cual demuestra que los valores no están debidamente difundidos y/o introyectados por los miembros de la organización. Se puede decir que existe un doble discurso: uno que está plasmado en la filosofía de la empresa y otro que se realiza directamente en la relación laboral, lo cual quiere decir que la identidad organizacional es confusa; incluso se ve reflejado en el momento en que se decide despedir al agredido en lugar de echar a la agresora.

¹¹⁴ S/autor, *Roche discrimina a sus empleados por orientación sexual*, [en línea], México, "Anodis", 20 de agosto de 2013, Dirección URL: <http://anodis.com/nota/23472.asp>, [consulta: 27 de enero de 2014].

¹¹⁵ S/autor, *Principios Corporativos (Valores)*, [en línea], México, Roche México, Dirección URL: http://www.roche.com.mx/portal/es_latam/_principios_corporativos, [consulta: 27 de enero de 2014].

En otro apartado de la página de internet de Roche se puede leer: “Roche no tolera ninguna forma de discriminación en el ambiente profesional por razones de raza, edad, color de piel, religión, estado civil, opción sexual, contenido cultural, discapacidad física o mental; las unidades de Roche no toleran ninguna forma de discriminación prohibida por las leyes o normas locales”.¹¹⁶

La anterior aseveración confirma que aunque la empresa tiene clara su filosofía, no todos los empleados están conscientes de ello, pues se llevó a cabo un acto discriminatorio, lo cual derivó en una demanda ante el CONAPRED. Empero, las consecuencias podrían ser mayores, ya que los mismos empleados se pueden sentir agredidos al ver que no se respetan sus derechos; además, el caso se hizo público, lo que afecta la imagen de la empresa ante el exterior.

Los ejemplos anteriores se pueden englobar en los mensajes de mantenimiento que no están llevando a cabo su función, pues no se están cumpliendo las reglas para la convivencia adecuada y para mantener un orden; inclusive provocan una cadena de problemas que si no se detiene a tiempo puede llegar a explotar y convertirse en una crisis a mayor escala.

Por otra parte, en este análisis se considera una problemática aún más grave, pues tiene que ver con la seguridad de las personas y está relacionado con los accidentes de trabajo. Como ya se vio, los mensajes de tarea son aquellos que dictan qué y cómo se deben realizar ciertas actividades laborales, pero se ha visto que a pesar de ser obligatorias, las medidas de seguridad no siempre se cumplen

¹¹⁶ S/autor, *Responsabilidad Corporativa (Colaboradores)*, [en línea], México, Roche México Dirección URL: http://www.roche.com.mx/portal/es_latam/colaboradores, [consulta: 29 de enero de 2014].

en todos los establecimientos formales, dando paso a una serie de confusiones que no permiten al trabajador realizar sus labores adecuadamente.

Cifras de 2013 arrojan que “en México, en promedio cada año se registran 346,000 accidentes de trabajo, 5,000 personas se enferman a causa de las labores que realizan y 1,000 mueren desempeñando sus labores o a consecuencia de ellas, según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)”.¹¹⁷

Existen trabajos con mayores riesgos como la minería, en los que se está expuesto a sustancias que son dañinas para la salud; también están los empleos como en la industria textil, donde el estar en una sola posición o realizar siempre los mismos movimientos genera lesiones; otros más son los trabajos de carga o de transportes, en donde las muertes por accidentes son los más frecuentes, y un sinnúmero de puestos que generan enfermedades, lesiones y percances.

Estos datos son de gran importancia, ya que reflejan una realidad que muchas personas, organizaciones y el Gobierno mismo se han negado a aceptar y que se ha convertido en uno de los más grandes problemas de salud en México. No sólo no se ha puesto atención en este rubro, sino que se han ocultado estos accidentes, ya que muchas empresas se niegan a pagar gastos por percances laborales y a los empleados les es casi imposible comprobarlos.

Existen enfermedades derivadas del trabajo como la neurosis, el estrés, la depresión y otras que no son tomadas en cuenta porque no existe ninguna

¹¹⁷ Melissa Rodríguez, *Los trabajos que provocan más enfermedades, accidentes y muertes en México*, [en línea], CNN México, Domingo, 28 de abril de 2013, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/salud/2013/04/28/los-trabajos-que-provocan-mas-enfermedades-accidentes-y-muertes-en-mexico>, [consulta: 13 de febrero de 2014].

legislación al respecto. La maestra Susana Martínez Alcántara, de la Universidad Autónoma Metropolitana, UAM-Xochimilco, especialista en accidentes laborales, publicó un libro titulado *Los riesgos de trabajo en el país*, en el cual "...señala que en México hay gran atraso en materia de enfermedades del trabajo, empezando porque las cifras oficiales no son confiables, hay un "subregistro" de tal tamaño que sólo los accidentes que no se pueden ocultar se conocen, muchos incluso son atendidos en el puesto médico de la fábrica y la empresa da "días de descanso" a los heridos para que se recuperen".¹¹⁸

Sin embargo, hay que centrarse en las causas de estos problemas para comprender la relación que tienen con el discurso en la organización. Existen diversas razones por las que las personas se accidentan realizando actividades relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, para El Portal de Seguridad, la Prevención y la Salud Ocupacional de Chile existen dos causas básicas que provocan mayores percances: las de origen humano y las ambientales, como se presenta en el siguiente cuadro:

¹¹⁸ Patricia Muñoz, *En México se ocultan 26 por ciento de los accidentes de trabajo: experta*, [en línea], La Jornada, México, lunes 16 de julio de 2007, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/16/index.php?section=sociedad&article=045n1soc>, [consulta: 13 de febrero de 2014].

▪ **Causas básicas**

Origen Humano: explican por qué la gente no actúa como debiera.

-NoSaber:

desconocimiento de la tarea (por imitación, por inexperiencia, por improvisación y/o falta de destreza).

- No poder:

Permanente: Incapacidad física (incapacidad visual, incapacidad auditiva), incapacidad mental o reacciones sicomotoras inadecuadas. Temporal: adicción al alcohol y fatiga física.

- No querer:

Motivación: apreciación errónea del riesgo, experiencias y hábitos anteriores.

Frustración: estado de mayor tensión o mayor agresividad del trabajador.

Regresión: irresponsabilidad y conducta infantil del trabajador.

Fijación: resistencia a cambios de hábitos laborales.

Origen Ambiental: Explican por qué existen las condiciones inseguras.

- Normas inexistentes.
- Normas inadecuadas.
- Desgaste normal de maquinarias e instalaciones causados por el uso.
- Diseño, fabricación e instalación defectuosa de maquinaria.
- Uso anormal de maquinarias e instalaciones.
- Acción de terceros.¹¹⁹

¹¹⁹ S/autor, Accidentes del Trabajo: Causas, Clasificación y Control, [en línea], www.Paritarios.cl, Chile, Dirección URL: http://www.paritarios.cl/especial_accidentes.htm, [consulta: 13 de febrero de 2014].

Como ya se mencionó, los mensajes de tarea dictan los quehaceres de cada miembro de la organización de manera tal que si fallan se podría provocar un accidente que lleve incluso a la muerte. La falta de conocimiento de lo que debe realizar cada empleado quizá sea indispensable en algunas áreas, pero en otras es cuestión de supervivencia.

Si se desconoce cómo o qué se debe realizar, si no existen normas de operación, capacitación o inducción hacia las tareas organizacionales, es claro que no se podrán ejecutar; y si se agregan factores como las malas condiciones y/o desgaste de los equipos o falta de medidas de seguridad, puede ser muy costoso para los trabajadores, pero sobre todo para la organización en términos de ganancias, éxito y desarrollo.

Pasando al siguiente punto de este análisis, debe tomarse en cuenta un aspecto que se establece en el ejemplo anterior como una de las causas de accidentes laborales que se configura como una de las mayores trabas del crecimiento del personal y de la organización, que es la falta de motivación.

Los mensajes humanísticos son aquellos que, generalmente, ayudan al trabajador a sentir reconocimiento, aceptación y un incentivo sobre su desempeño laboral. Sin embargo, éstos pueden no darse o estar mal dirigidos, lo cual en lugar de contribuir a mejorar el ambiente laboral se vuelven molestos al grado que es tedioso asistir al trabajo o realizar las tareas.

El primer problema sobre los mensajes motivacionales es que no cubren el “hueco” generado por un mal sueldo o por condiciones laborales sumamente precarias o peligrosas; el segundo problema radica en el hecho de que estos

discursos se crean al por mayor sin saber realmente si corresponden a las necesidades particulares de los empleados; el tercer problema es el gasto que proviene de realizar un plan de motivación, pues muchas organizaciones no cuentan con los recursos necesarios.

A diferencia de los dos primeros tipos de sistemas de mensajes, los humanísticos aún no se establecen en gran parte de las organizaciones mexicanas por falta de conocimiento o por no poder contratar a una persona que se encargue de ello.

Una falla común tiene que ver con el doble discurso ya mencionado, pues por más mensajes que se publiquen para motivar a los empleados es común que muchos líderes o jefes desmotiven al personal por su forma de tratarlos, poniéndolos a competir, demeritando el esfuerzo de algunos, con favoritismos por otros o simplemente ignorando los logros de sus subordinados.

Lo anterior sólo contribuye a que no exista una cultura y ambiente adecuado, lo que genera mayor estrés, falta de interés, divisiones, identidad confusa y nula concordancia en la ideología que se busca crear sobre el trabajo conjunto enfocado a fines que cumplan con los objetivos de ambas partes, pues al no cubrir con las necesidades de las personas no se sentirán seguras, aceptadas, reconocidas o autorrealizadas.

Se han establecido los elementos que conforman la problemática; son cuestiones específicas sobre las cuales se centrará la propuesta de modelo de discurso formal, por lo cual hay que tomar en cuenta que no todas las organizaciones tienen estas carencias o sólo no poseen algunos de esos aspectos.

3.1.3 Considerar si el orden (la red de prácticas) <<necesita>> en cierto sentido el problema o no

Este apartado debe establecer si la problemática que se ha planteado en cierto sentido es necesaria para que el todo funcione en una relación entre lo que “es” y lo que “debe ser”; esto es, que en muchas ocasiones para que el sistema funcione correctamente se debe establecer una conexión entre todas sus partes, inclusive las que fallan.

En este sentido, es necesario que en las organizaciones se den diversos tipos de discursos que reflejen la realidad de los grupos que la conforman, lo cual quiere decir que debe haber cabida a las diferentes formas de pensar que se presentan, pero esto no debe convertirse en un “campo de batalla” de las diversas ideas y debe existir consenso para poder llegar a acuerdos que establezcan un orden y un control basado en el respeto de los derechos a los empleados y de la meta principal, que es el éxito organizacional, mediado por quienes son las cabezas de la organización.

En otro sentido, lo que se debe combatir es la prevalencia de un discurso formal que establezca una separación de las partes de la organización, que vaya en detrimento de sus propios objetivos, que no cumpla con su filosofía y con su identidad de manera tal que se vea mermado su crecimiento y que permita actos de desigualdad social y laboral, abuso de poder, discriminación entre compañeros o cualquier tipo de agresión.

Aunque ninguna organización es igual y aunque siempre existirán conflictos al interior, hay principios básicos que se deben llevar a cabo para mantener

relaciones favorables entre las personas; esto es libertad de expresión, igualdad, respeto a los derechos, seguridad, reconocimiento, entre otros elementos que, estructurados de manera adecuada, pueden ser la base de un verdadero trabajo conjunto para alcanzar el éxito.

Resulta preponderante comprender que los diferentes discursos estructurados al interior de la organización, ya sean formales, informales, militantes o entre pequeños grupos, se complementan o se contraponen, pero siempre tendrán un vínculo de correspondencia; no se trata de separarlos o eliminarlos sino de mantener la mejor relación posible para cumplir la meta de integrar todas las partes.

3.1.4 Identificar las posibles formas de superar los obstáculos

A continuación se presentan posibles formas para superar los obstáculos que ya se han establecido; estas propuestas son reflejo de un esfuerzo por encaminar la gestión administrativa hacia el reconocimiento del potencial del capital humano y establecer la capacidad de los altos mandos para generar ideologías incluyentes y de integración a través del discurso.

El primer obstáculo refiere que no se puede estandarizar un modelo que cubra todas las necesidades de las organizaciones. La realidad es que éstas cuentan con elementos generales, entre los cuales se encuentra la comunicación, sin ésta, no se podrían llevar a cabo los procesos internos, por lo que la propuesta de modelo de discurso fungirá como una herramienta de comunicación que aplicará a

toda aquella organización que busque un crecimiento basado en las necesidades de los empleados, en conjunto con los objetivos organizacionales.

El modelo será aplicable a toda organización que busque complementarlo con los elementos ya establecidos y estructurados para su desarrollo. Lo primordial es que ésta cuente con una filosofía muy clara, lo cual quiere decir que se debe establecer la misión, visión y valores que van a ser la guía para poder seguir lo propuesto en esta tesis.

Quizá muchas empresas, asociaciones e instituciones ya cuenten con estos elementos y tal vez otras no tengan los recursos para realizarlo; lo cierto es que, contrario a lo que se piensa, no se necesita ser experto para poder hacerlo, por lo que se propone que los superiores de cualquier organización se “sienten” un momento y analicen estos puntos: quiénes son, qué servicio brindan, a quiénes atienden, a dónde quieren llegar en un mediano y largo plazo, y sobre qué valores trabajan o desean trabajar.

Una vez reflexionados esos puntos, es importante formalizarlos; es decir, redactarlos para encontrar un registro en el que conste su existencia, pues serán los objetivos a seguir y a compaginar con las necesidades y objetivos de todos los miembros.

El siguiente obstáculo radica en que cada persona es diferente y vive de acuerdo con sus experiencias, forma de pensar y cultura, pero existen necesidades que todo ser social debe cubrir, para lo cual la clasificación de necesidades propuesta por Maslow es una guía en esta investigación pues, como ya se vio, establece que

las personas tienen necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación (aceptación), estimación (reconocimiento) y autorrealización.

Esta categorización brinda una solución por sí misma, pues establece que una vez cubiertas esas necesidades, el individuo se sentirá más motivado y aunque no todas se realizan al mismo tiempo, se ha comprobado que mientras mejor se trate a todos los miembros en el contexto de la organización, se generará un mejor ambiente.

Ahora bien, un obstáculo más es el *poder* para tener control en la organización, pues esto en ocasiones deriva en prácticas que contradicen sus propios objetivos o legitiman conductas discriminatorias, desiguales y de violencia, entre otras. Un poder mal enfocado puede provocar crisis de identidad, de sentido de pertenencia, culturales y de socialización, en general, que merman el trabajo diario, lo que a su vez va en detrimento del éxito deseado.

En el primer capítulo se habló de los tipos de poder según Teun van Dijk, por lo que, como propuesta, se plantea por un lado, que en la organización no se debe dar uso al poder expresado en *fuera bruta*, pues con violencia no se alcanzan acuerdos; no se debe utilizar el *control mental*, pues las personas no son robots que harán sin pensar lo que se les pida. En este punto existen excepciones, pues hay tareas que se deben realizar al pie de la letra o de lo contrario pueden causar accidentes, por lo que se deben utilizar discursos directos.

Por otro lado, se debe recurrir a la persuasión en la que se utilizan herramientas del lenguaje para convencer al otro. Y hacer que éste obtenga un beneficio por su trabajo más allá de lo económico, pues además de existir un poder simbólico debe

haber un consenso que beneficie a ambas partes. En otro sentido, se pensaría que en las organizaciones el mayor poder es el hegemónico, pues el grupo dominante tiene control sobre lo que se dice y del contexto en general, pero esta visión queda atrás al recordar que se deben tomar en cuenta los diversos intereses que se manejan al interior de la organización.

Los distintos tipos de discursos confluyen, se contraponen, al mismo tiempo se corresponden y deben ser encaminados al poder, entendido como una ideología; es decir, el seguimiento de la filosofía organizacional, más los objetivos y las necesidades de los empleados, lo cual quiere decir que existirá un equilibrio entre las ideas de los grupos que conforman la organización para tener un mayor control de cada actividad a realizar.

Como ya se vio, existen factores sobre los cuales no se tiene conocimiento y por ende no se pueden controlar, pero si se lleva a cabo lo anterior se tendrán mayores y mejores herramientas para trabajar en conjunto por soluciones para cualquier conflicto que se pueda presentar.

En cuestiones más específicas y de acuerdo con el análisis que se realizó de los ejemplos, existen obstáculos sobre cómo se utiliza el discurso en la práctica, en una contradicción, que se da muy a menudo en las organizaciones, entre lo que se dice y se hace pues no está claro que el discurso representa una realidad social y ésta a su vez lo legitima.

En los ejemplos se habló sobre la importancia de los *sistemas de mensajes* mal estructurados y que generan diversos problemas para la organización, pues

limitan la comunicación que a su vez generan decadencias y acciones de inseguridad, discriminación y desiguales que pueden llegar a ser peligrosas.

Se habló de los mensajes de tareas y de cómo la falta de éstos o su mala estructuración pueden causar daños físicos, materiales, económicos y hasta muertes por accidentes, por lo cual la primera propuesta en este sentido es que todas las actividades estén debidamente formalizadas, lo que significa que deben estar escritas ya sea en un manual de procedimientos, de inducción o en cualquier otro instructivo que contenga por lo menos las actividades que sean más peligrosas y complejas, a fin de desarrollar un mejor manejo de las prácticas organizacionales, eso ayudará a evitar accidentes, a mejorar la seguridad de los empleados y a agilizar todos los procesos.

Esto no es algo nuevo, pero lo cierto es que no todas las organizaciones lo han tomado en cuenta y las cifras y causas de accidentes lo demuestran, por lo que se necesita hacer énfasis en la importancia de la seguridad de los empleados; saber qué tareas y cómo se realizan, ayudará a ejecutar un mejor trabajo y si llegaran nuevos empleados, se tendría una guía sobre la cual podrían trabajar mejor.

Ahora bien, las fallas en los mensajes de mantenimiento pueden ser muy diversos; los ejemplos que se dieron refirieron a actos discriminatorios. Lo cierto es que para que esto no suceda es necesario mantener una comunicación constante entre los superiores y los empleados. Sin embargo, la propuesta que aquí se hace radica en la apelación a un discurso formal estructurado adecuadamente que deje claras las reglas, normatividades y políticas que deben seguirse para no caer en estos errores.

Como ya se mencionó, quizá muchas organizaciones cuentan con estos elementos pero, el modelo que se propone ahonda en aspectos más específicos para la estructuración de los mensajes. Para organizaciones que están iniciando, o para las que renuncian a ese recurso, el primer paso es la formalización de los procesos a fin de poder trabajar sobre los mismos.

Por último, uno de los obstáculos más difíciles de superar refiere a los mensajes humanísticos, pues no es sencillo motivar a los empleados en malas condiciones de trabajo o con sueldos muy bajos que no cubran sus necesidades básicas; pero cuando una organización reconoce el buen trabajo de sus empleados, se pueden contrarrestar algunas carencias que económicamente no se podrían superar.

Lo que debe tomar en cuenta la organización es que todos sus miembros merecen ser aceptados, reconocidos y deben ser tomados en cuenta como parte del funcionamiento del sistema, por lo que es necesario establecer procesos de participación, empezando quizá por un buzón de quejas y sugerencias, o abriendo un canal de comunicación, si es que no lo hay, para que los altos mandos estén al tanto de las necesidades de los trabajadores y puedan actuar en consecuencia.

Estas propuestas complementan el modelo que se presentará en el último capítulo de esta tesis; son consideraciones que se deben tomar en cuenta para mantener un equilibrio y sentar la base sobre la que se ha de trabajar, pues como ya se vio no sólo se trata de palabras aisladas, sino de elementos contextuales; es decir, saber que la acción será lo que legitime el discurso y que éste, a su vez, forjará la ideología que se desea introyectar.

3.1.5 Reflexionar críticamente sobre el análisis

Como último punto de este análisis crítico es focal reflexionar sobre la importancia de este tipo de estudios pues, esta visión no sólo puede contribuir a mejorar aspectos sobre las organizaciones, sino que brinda herramientas para enfrentar académicamente las problemáticas que aquejan a las sociedades para poder generar propuestas que sean aplicables a esas realidades.

El análisis crítico sobre el decir/hacer en las organizaciones genera mayor conocimiento sobre los procesos sociales y culturales que se han ido modificando con el paso del tiempo y con el uso de nuevos elementos, además de que ayuda al cambio de paradigma entre la administración, el lenguaje, y la comunicación, entre otras disciplinas.

Lo interesante del análisis es abordar cada obstáculo, desarrollarlo y proponer una forma de solucionar, pues en muchas ocasiones los trabajos de investigación se quedan en descripciones que no van más allá de la realidad social que aqueja en todos los contextos.

Sin este tipo de análisis quizá no se hubieran podido plantear las contradicciones que se dan entre discurso y acción en la organización, y no sería posible ver fallas que detienen su propio crecimiento y desarrollo, por lo cual es preciso hacer conciencia de que en la actualidad existen prácticas que van en contra de los derechos de los trabajadores, incluso de la ley. Esta aportación es de suma importancia pues brinda una visión diferente para quienes manejan esas organizaciones.

CAPITULO IV

MODELO DE DISCURSO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta el modelo que aquí se denomina como las *leyes inmutables del discurso formal en la organización*, basado en los objetivos organizacionales en conjunto con las necesidades de sus miembros y los sistemas de mensajes analizados durante este trabajo de tesis.

Lo anterior como una extrapolación lógica del paradigma planteado por Al Ries, Jack Trout y Laura Ries quienes proponen *las leyes inmutables del marketing y del branding*.¹²⁰ Estas contribuciones han colaborado con un cambio de pensamiento del estudio de las ciencias sociales y los negocios, pues se pensaría que en estos ámbitos no existen *leyes* que puedan regir su funcionamiento, sin embargo esta propuesta se ha logrado establecer gracias a su efectividad probada en diversos casos.

Este paradigma es aplicable a ciertas áreas de la comunicación pues a pesar de que los fenómenos sociales y en específico las personas son cambiantes y volubles, no se puede dejar de lado el carácter continuo de ciertos procesos en los que existen reglas de funcionamiento probadas.

Ries y Trout plantean que “...casi nadie está dispuesto a admitir que en el marketing hay leyes. Mucho menos que sean inmutables”.¹²¹ Lo mismo sucede en las ciencias de la comunicación pues existe cierta resistencia a generar fórmulas que den solución a las problemáticas o fenómenos que las aquejan, sin embargo esto no significa que no existan.

¹²⁰ Consultar las obras: “*Las 22 leyes del marketing: viólelas a su propio riesgo, Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial, y Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en internet*”.

¹²¹ Al Ries y Jack Trout. “*Las 22 leyes inmutables del marketing: viólelas a su propio riesgo*”, México, McGraw-Hill, 1993, pág., xii.

En primera instancia es necesario comprender a qué se refiere la categoría *leyes inmutables* y cómo es utilizada para este trabajo, pues aun cuando estos autores no dan una definición específica, es importante establecer sus elementos para un mejor entendimiento del modelo aquí presentado.

El término *ley* está estrictamente relacionado al ámbito de la política y lo jurisdiccional. “En sentido amplio, se entiende por *ley* toda norma jurídica reguladora de los actos y de las relaciones humanas, aplicable en determinados tiempo y lugar. Dentro de esa idea, sería *ley* todo precepto dictado por una autoridad competente, mandando o prohibiendo una cosa en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados”.¹²²

Sin embargo para este trabajo es importante recalcar que no se tratan de *leyes constitucionales* u ordenamientos jurisdiccionales; la definición sobre la cual se basa esta investigación es la propuesta por la Real Academia Española, la cual indica que una *ley* es una “regla y norma constante e invariable de las cosas, nacida de la causa primera o de las cualidades y condiciones de las mismas”.¹²³

Por lo anterior se puede afirmar que existen reglas y normas en el discurso que derivan de sus mismas cualidades planteadas en los capítulos anteriores. Estas reglas dictan el funcionamiento adecuado de los procesos comunicacionales basados en el discurso organizacional como herramienta para mejorar la productividad de la organización.

¹²² Manuel Ossorio. “*Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales*”. Argentina, 33a. ed. actualizada, corr. y aum. / por Guillermo Cabanellas de las Cuevas, LinkBuenos Aires, 2008, pág., 542.

¹²³ Real Academia Española. *Ley*, [en línea], Dirección URL: lema.rae.es/drae/?val=ley, [consulta: 11 de junio de 2014].

El concepto de *inmutabilidad* pareciera un eufemismo, sin embargo por el carácter complejo del concepto *ley* es necesario acotar que, según la definición de la Real Academia Española, *inmutable* es algo “no mutable, que no puede, ni se puede cambiar”,¹²⁴ la misma definición de *ley* afirma que es algo invariable.

Por lo cual las *leyes inmutables* que aquí se presentan no son más que reglas invariables que configuran el discurso formal para contribuir a la acción social en la organización; esto quiere decir, con base en los casos analizados, que las organizaciones más exitosas ya las han aplicado y han tenido éxito.

Sin embargo muchas organizaciones no saben que pueden poner en práctica estas *leyes* o que ya cuentan con ellas, por lo que aquí se presentan para que cualquier organización interesada en motivar a sus empleados, a impulsar su productividad y mejorar sus relaciones laborales las utilicen como una herramienta para el éxito.

Como ya se mencionó esto no es aplicable a empresas, ONG's, asociaciones, instituciones, organizaciones criminales o cualquier grupo que decida utilizar la violencia, discriminación, desigualdad, racismo o la coerción en general, pues lo que aquí se busca es lograr integración por medio de la persuasión y la motivación, tomando en cuenta uno de los factores más importantes para que las organizaciones funcionen adecuadamente, que son, las personas.

Cada una de las *leyes* está estructurada de acuerdo al contexto organizacional tomando en cuenta que todas las personas forman parte de diversas

¹²⁴ Real Academia Española. *Inmutable*, [en línea], Dirección URL: lema.rae.es/drae/?val=inmutable, [consulta: 11 de junio de 2014].

organizaciones a lo largo de su vida. Como ya se mencionó es importante recalcar la importancia que deriva del papel de los individuos que son la base del funcionamiento de las mismas.

A través de estas *leyes* se busca crear una conciencia que a su vez impulsará el crecimiento de cada grupo que conforma esta realidad social pues, a partir de que se denotan las fallas y aciertos de lo que se realiza al interior de la organización, es como se puede realizar un avance hacia el enfrentamiento de cualquier obstáculo que se presente, para lo cual es necesario tener una excelente comunicación.

Este modelo además de aportar soluciones para un determinado contexto social, brinda herramientas de estudio que pueden ser la base para futuras investigaciones en el ámbito de la administración, las organizaciones y la comunicación, entre otras disciplinas.

El discurso organizacional formal es un texto escrito, organizado lingüísticamente y estructurado como mensaje que deriva en una acción social dentro del contexto de la organización, el cual resulta imprescindible para llevar a cabo de forma adecuada todos los procesos y promover la integración de los públicos internos a los objetivos institucionales con el fin de cumplir los objetivos trazados hacia su crecimiento y desarrollo, por medio de la creación de una ideología de inclusión que legitime su identidad, brinde un buen clima laboral, mejore el entorno, genere una imagen favorable, agilice su estructura y a su vez establezca una cultura adecuada a sus necesidades.

Sin importar el tipo de organización, el lugar donde se encuentre y sus objetivos particulares, el discurso que difunde entre sus públicos internos está sujeto a un conjunto de reglas en su contenido que sólo deben ser adaptadas a la particular circunstancia, el momento y sus necesidades estructurales; por lo que este modelo es aplicable a todo grupo organizado que requiera elaborar, cambiar o complementar sus discursos en herramientas que contribuyan a su éxito, para lo cual a continuación se enlistan las *leyes* que todo discurso debe contener para cumplir con el objetivo de integración orientada al éxito.

Primero se presentan las *leyes inmutables* que son la base para elaborar un discurso que englobe todos los elementos organizacionales y posteriormente se presentan las *consideraciones específicas* que son aplicables a la creación de mensajes particulares. Cabe señalar que estas reglas se complementan, por lo que todas tienen una relación de correspondencia y se completarán con ejemplos prácticos para su mayor comprensión.

4.1 Las *leyes inmutables* del discurso organizacional

✓ Ley de la formalización

El discurso formal es la base de la organización

Formalizar un discurso significa tener un registro escrito del mismo creado a partir de los procesos de socialización que se van estandarizando y el cual deberá ser creado sólo por los altos mandos o el encargado de comunicación, de acuerdo a los objetivos de la organización y las necesidades de sus miembros a fin de que

sirva como un archivo y una guía para conocer todos los procesos organizacionales y establecer los lineamientos de acción. No es una lingüística organizacional pues no se produce como resultado del uso y reglas del lenguaje del grupo social organizado, sino de un lenguaje especializado dirigido por los altos mandos a los empleados.

La formalización ayuda en el reclutamiento, capacitación, formación, socialización y ritualización de los empleados para generar los comportamientos deseados y alcanzar los objetivos planteados.



Esta organización cuenta con elementos discursivos formalizados desde su llegada a España en 1966:

- Cartelones, trípticos y revista interna con misión, visión, principios y valores.
- Tablón de anuncios desde 1966.
- Revista interna desde 1970.
- Manual de acogida para nuevos empleados desde 2002.
- Encuestas de clima laboral dos veces al año en formato Online.
- Planes de grupos de trabajo desde 2006.
- Correo electrónico para difundir comunicados.
- Página web e Intranet.
- Plan de Comunicación Interna Anual 2007.

¹²⁵ Avon Cosmetics, España, <http://www.avon.es/>.

Avon ha sido reconocida como una empresa líder a nivel mundial en venta de cosméticos y parte de su éxito se debe a la comunicación efectiva que ha logrado establecer por medio de su Plan de Comunicación Anual que puso en marcha desde 2007 por lo que ganó el premio Capital humano 2008.

Este Plan establece todas las actividades a realizar en el año y se resume en un tríptico que se les hace llegar a los empleados, quienes son parte importante para que esto funcione, ya que se pretende y se motiva su participación, integración, mejora en el clima laboral y mejores canales de comunicación.

Este Plan, en conjunto con los instrumentos ya mencionados y con otras acciones como reuniones, juntas, ceremonias, festejos y cenas, entre otros, ha logrado establecer una estrategia corporativa que ha cumplido con los objetivos organizacionales, lo cual se refleja en el nivel de satisfacción de los empleados de la compañía.

A pesar de no contar con un departamento de comunicación sino hasta 2005, Avon logró ir desarrollando la estrategia de comunicación interna basada en las necesidades de sus empleados y la formalización de sus procesos en un discurso que la ha llevado al éxito.

En Avon Cosmetics se ha conseguido convertir la Comunicación Interna en una herramienta estratégica para la Compañía, lo que hace que pase de ser un mero elemento más, aunque necesario, para mantener informados a los empleados, a ser un poderoso arma que mejora el clima laboral, aumenta el

compromiso de los empleados con las necesidades de la Compañía y contribuye de forma activa en los resultados de negocio.¹²⁶

✓ Ley de la estructuración

Un discurso bien estructurado es bien entendido

El principio básico por el que todo discurso debe regirse es el de una correcta estructuración lingüística, lo cual quiere decir que debe estar escrito de acuerdo a reglas gramaticales específicas tomando en cuenta una buena ortografía, coherencia en las oraciones, signos de puntuación, y en general, una buena sintaxis que deje completamente especificado lo que se quiere decir, ya que de lo contrario se puede malinterpretar el mensaje emitido y derivar en confusión y fallas en las actividades.

Además, cada mensaje que se quiera presentar como parte del discurso deberá tener una estructura específica; por ejemplo, un plan de comunicación deberá contar con diferentes elementos como una introducción, un índice, un desarrollo y apartados, y un mensaje de bienvenida quizá sea más breve.



Esta organización cuenta con un manual llamado Brand Toolkit en el que especifica cómo debe ser usada su marca, pero no sólo como identidad visual,

¹²⁶ José Antonio Carazo, *Avon Cosmetics: La Comunicación Interna da cohesión a la estrategia corporativa*, [en línea], España, Capital Humano, n° 223, pág. 50. Julio-Agosto, 2008, Dirección URL: <http://pdfs.wke.es/1/4/4/7/pd0000021447.pdf>, [consulta: 21 de febrero de 2014].

¹²⁷ Aiesec, México, <http://www.aiesec.org.mx/>.

sino los significados de cada concepto que manejan que definen su filosofía. Este manual presenta la forma como quiere ser vista por sus públicos y, al ser una asociación internacional, incorpora diversos términos en inglés que se explican a detalle; también utiliza un lenguaje “juvenil”, ya que sus públicos tanto internos como externos son jóvenes en su mayoría.

La estructura de su discurso es diferente a otras instituciones dedicadas a la educación, pues desea ser vista como una opción diferente, dinámica y especializada en los diversos contextos, por lo que inclusive cuenta con respuestas estructuradas para cualquier caso que se le presente.

Qué es AIESEC

La respuesta a la pregunta “Qué es AIESEC” debe sentirse de forma similar entre los diferentes stakeholders y situaciones. De cualquier manera, el contexto de la situación determinará al final el énfasis y detalle.

La respuesta más corta es que AIESEC es la plataforma internacional para jóvenes que descubren y desarrollan su potencial para tener un impacto positivo en la sociedad. Esta puede ser la primera oración en un párrafo de texto y en la comunicación hablada.¹²⁸

¹²⁸ S/autor, *Brand toolkit* [archivo pdf.], México, AIESEC, 2004, pág. 19.

✓ Ley de la especialización

El discurso mantiene un lenguaje especializado

Este principio establece que el discurso debe ser redactado con un lenguaje formal, utilizando los términos técnicos adecuados y las palabras que se manejan al interior de la organización que les son más familiares a los empleados para que exista un mayor entendimiento, tomando en cuenta siempre que el mensaje debe ser claro, conciso y totalmente entendible para cada miembro de la organización. Existen diversos ejemplos en este sentido, pues cada organización cuenta con símbolos, signos y términos que internaliza para poder comprenderlos a nivel formal e informal. Así, una empresa de tecnología utilizará términos técnicos en algunos manuales de inducción; un restaurante manejará conceptos culinarios y una organización feminista tratará temas relacionados con discriminación de mujeres o equidad, por mencionar algunos.

Instituciones religiosas

La iglesia católica como institución es un ejemplo claro de utilización de un lenguaje especializado, pues a través de su discurso maneja términos religiosos basados en la biblia que sacerdotes, monjas y la comunidad religiosa en general conocen casi a la perfección; y aunque muchas religiones dan uso a esos conceptos, lo hacen con diferente significado, por lo que es importante definirlos y utilizarlos adecuadamente.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas son otro ejemplo del uso del lenguaje especializado, pues utilizan términos académicos para definir sus objetivos y tareas cotidianas como planes de estudios, materias, reglamentos, boletas, maestros, directores y estudiantes, entre otros.

✓ Ley del interés

El discurso contiene aquello que es de relevancia organizacional

Existen diversos temas de los que se puede escribir al interior de la organización, pero sólo serán los temas relevantes para la generalidad de los grupos que confluyen en estas entidades los que deberán ser tomados en cuenta como discursos; de lo contrario, se corre el riesgo de dar importancia a temas de poca relevancia o a una sobreinformación que deriva, en ocasiones, en desinformación.

Los altos mandos deben saber qué tipo de información puede ser pública y cuál debe ser clasificada, pues si bien se busca que los empleados estén lo mejor enterados de lo que sucede con los procesos, la organización debe saber discriminar entre lo que es de interés general y lo que debe tratar a puerta cerrada, ya que de lo contrario se puede hacer mal uso de datos o generarse una crisis.

Esto no significa que se deba ocultar información, sino que debe saberse quién puede manejarla, o en qué momento se puede dar a conocer en todas o algunas áreas para que no haya confusión y no se caiga en una lluvia desenfrenada de ideas o diferencias entre los empleados.

Cada empleado recibe un documento que explica sus objetivos, fortalezas, áreas de oportunidad y retroalimentación con su líder directo.

La evaluación constante ayuda a mejorar los procesos, reconocer el conocimiento y la experiencia de los trabajadores y planear compensaciones, ascensos y generación de líderes para la compañía.¹³⁰

✓ Ley de la eficacia

Una finalidad del discurso es la transmisión eficiente de información

Aunque el discurso es más que sólo información que corre de un grupo a otro, una de sus finalidades es agilizar los canales de comunicación para que la información fluya adecuadamente en cada área de la organización por medio de mensajes correctamente estructurados y formalizados en los medios adecuados para efficientar cada proceso.

En algunas multinacionales, en grandes empresas con sucursales estatales, en medianas y pequeñas empresas, no importa el tamaño, es de suma importancia contar con esos canales de comunicación que agilicen cada proceso y que se sepa lo que sucede en cada área, desde logros hasta problemas para poder solucionarlos adecuadamente.

¹²⁹ Softtek, México, <http://www.softtek.com/mexico>.

¹³⁰ S/autor, *Súper Empresas que enchufan a su gente* [en línea], México, CNN Expansión, 20 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/05/22/16-softtek>, [consulta: 21 de febrero de 2014].

La eficacia radica en que cada área, cada sucursal, cada miembro esté bien informado de lo que sucede en la organización y que los altos mandos hagan llegar los mensajes con prontitud y asertividad de modo tal que la comunicación sea efectiva; diversas organizaciones utilizan herramientas de medición en este rubro para mejorar su comunicación continuamente.

En el V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas de IE Business School, se recopilaron opiniones de los directivos de diferentes empresas sobre la importancia de la comunicación interna que va directamente relacionada con su discurso y objetivos. A continuación se citan dos opiniones que demuestran la importancia de una comunicación eficaz.

 ¹³¹ **Kellogg's (España)**

En lo que se refiere a Kellogg, entendemos que la comunicación interna es el medio que permite al equipo humano que forma la compañía lograr sus objetivos, sentirse parte de nuestro proyecto conjunto y la implicación con los Kvalores (los valores diferenciales de nuestra gente). Por este motivo Kellogg viene apostando de manera decidida desde hace años por la comunicación interna, siendo una función institucionalizada en el seno de la compañía. Bill Derrenger, presidente y consejero delegado de Kellogg's España y Portugal.¹³²

¹³¹ Kellogg's, España, <http://www.kelloggs.es/>.

¹³² S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010,



¹³³ Caja Madrid (España)

La medición de la eficacia de la comunicación es prioritaria para saber si las acciones que se están poniendo en marcha son acertadas y si consiguen los objetivos marcados. En Caja Madrid contamos en la actualidad con cuatro herramientas de medición, dos cualitativas y dos cuantitativas, que nos permiten medir la eficacia de la comunicación interna y su evolución de un ejercicio a otro. Juan Astorqui, director general adjunto y director de Comunicación de Caja Madrid.¹³⁴

✓ Ley de la productividad

El discurso optimiza los procesos y aumenta la productividad

El discurso optimiza cada proceso en la organización, pues sirve como herramienta de comunicación de los superiores a todas las áreas y a su vez éstas pueden estar comunicadas entre sí pues si se presenta alguna irregularidad, falla o problemática se podrá solucionar con mayor rapidez lo que disminuye costos económicos, materiales y sobre todo genera mayor bienestar entre el personal.

A través del discurso se logra eliminar cualquier barrera que impida una buena comunicación a la vez que permite disponer de amplia y confiable información de todos los procesos, tareas y actividades. Además, motiva a los empleados a

Dirección URL:

http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 21 de febrero 2014].

¹³³ Caja Madrid, España, <http://www.obrasocialcajamadrid.es/>.

¹³⁴ *Idem.*

trabajar mejor y a mantener un buen ambiente por medio de una cultura de esfuerzo para alcanzar el éxito.



Con menos de 500 empleados, esta empresa se ha posicionado en el segundo lugar como una de las Súper Empresas 2013 por su desarrollo de talento y competencia entre candidatos internos, lo que impulsó a sus trabajadores a realizar mejor sus tareas y así cada persona ocupa el puesto adecuado.

Asimismo, CompuSoluciones cuenta con una filosofía que impulsa la satisfacción de sus empleados, lo que ha generado una cultura propicia para el incremento de su productividad, como se muestra en los valores que la caracterizan.

VALORES PICSELIN

Productividad - Logramos más y mejor con menos

Integridad - Somos transparentes y honestos

Confianza - Generamos certidumbre en todas nuestras interacciones

Servicio - Transformamos clientes en nuestros promotores

Equipo - Colaboramos con entrega y compañerismo

Lealtad - Construimos relaciones ganar-ganar

INnovación - Creamos soluciones que agregan valor¹³⁶

¹³⁵ CompuSoluciones, México, <http://www.compusoluciones.com/>.

¹³⁶ S/autor, *Valores* [en línea], México, CompuSoluciones, Dirección URL: <http://www.compusoluciones.com/index.asp?m=1&s=4>, [consulta: 21 de febrero de 2014].

✓ Ley de la actividad

El discurso dicta cada actividad a realizar

Cada actividad dentro de la organización debe estar formalizada como parte de un instructivo que dicte la tarea que se debe hacer y cómo se debe llevar a cabo para que cada empleado conozca todo lo necesario sobre su puesto de trabajo, empezando por las actividades más peligrosas y complejas hasta las más sencillas; eso ayudará a “tener a la mano” soluciones de problemáticas cotidianas o de crisis mayores que se dan por desconocimiento de los quehaceres dentro de la organización. Asimismo, es pertinente tener un registro de las tareas que ayudará en caso de que lleguen nuevos miembros, pues tendrán una guía para realizar sus nuevas encomiendas.

Las tareas deben estar redactadas de forma sencilla y específica para que quede claro lo que se va a realizar, complementando con manuales de maquinaria o aparatos en caso de ser necesario, pero uno de los elementos más importantes es que estas órdenes deben ser completamente respetuosas y amables para que el empleado sepa que el trabajo que realiza es importante y sobre todo que la organización se preocupa por su seguridad y bienestar.

CFE (Comisión Federal de Electricidad)

Esta institución cuenta con un excelente código de conducta en el que desglosa su filosofía donde muestra su compromiso con los empleados y a su vez explica

¹³⁷ CFE, México, <http://www.cfe.gob.mx/>.

cómo deben actuar de acuerdo a ciertos parámetros y valores. La CFE muestra una continua preocupación por conservar un equipo responsable, productivo e integral.

Este interés por mantener a sus empleados en una Comisión que obtenga buenos resultados se refleja en el nivel de seguridad, pues ponen especial atención en mantener un clima y una cultura propicios para el crecimiento laboral y personal.

La CFE cuenta con una serie de manuales que dictan las actividades que se deben realizar, y que van desde las técnicas hasta las administrativas para que cada empleado de cada área sepa cuál es su deber dentro de la organización. Ellas cuentan con un marco jurídico, normativo, leyes, reglamentos y lineamientos que se deben observar cuidadosamente.

Muchas organizaciones están obligadas por la ley a contar con estos elementos aunque lo cierto es que no todas los tienen o no los llevan a cabo; la CFE es considerada la tercer mejor institución de gobierno para trabajar, según el ranking de Great Place to Work, por ser consistente con la filosofía expresada en su discurso y sus actividades.

VISIÓN AL 2030

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial. Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de

su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.¹³⁸

✓ Ley de la filosofía

El discurso rige la vida de la organización

El discurso no es sólo una yuxtaposición de palabras sino que es un constructo filosófico que guía el actuar de cada miembro y rige la vida de la organización a través de su misión, visión y valores que son los fines últimos de la agrupación, lo cual quiere decir que el discurso se vuelve parte esencial de cómo actúan las personas, cómo se tratan entre ellas y cómo trabajan, adoptando ciertas actitudes frente a la vida en ese contexto; eso los hace sentirse parte del sistema y a su vez genera un clima laboral favorable.

La filosofía se crea a partir de la historia de la organización, pues es parte de su cultura y objetivos en relación con la forma en que actúa cada empleado; se basa en las creencias y valores que los altos mandos inculcan en sus trabajadores para generar un sentir común que se refleje en su conducta cotidiana, en la manera en que se relacionan entre ellos, en su forma de atender a sus clientes, de presentar un producto o servicio, y también en su responsabilidad social.

¹³⁸ S/autor, *Visión* [en línea], México, CFE, Dirección URL: http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/Paginas/Misionyvision.aspx, [consulta: 22 de febrero de 2014].

Esta cadena de hoteles ha sido reconocida como una de las mejores a nivel internacional, no sólo por sus excelentes instalaciones y servicios, sino por su esmero en atender a sus clientes con una filosofía formada a lo largo de un siglo, basada en su hospitalidad, trato y un servicio a nivel de excelencia.

Esta cadena implementó en México un programa voluntario para enseñar inglés a sus empleados a fin de buscar su crecimiento dentro de la compañía; además, estableció un plan de no discriminación para garantizar la igualdad de oportunidades; también cuenta con programas de capacitación hotelera para atraer talentos, turismo responsable y apoyo a las comunidades y la ecología.

Si algo define realmente a Fairmont Hotels & Resorts es el valor que otorgamos a los recuerdos perdurables. Un siglo de experiencia como hoteleros nos ha conferido una rica tradición hotelera. Ofrecemos experiencias que son auténticamente locales, en hoteles y resorts de presencia insuperable. Además, la hospitalidad genuina se logra cuando el servicio y la atención al detalle elevan cada hospedaje a un recuerdo preciado.¹⁴⁰

¹³⁹ Fairmont, México, <http://www.fairmont.com/>.

¹⁴⁰ S/autor, *Nuestra filosofía* [en línea], México, Dirección URL: <http://www.fairmont.mx/about-us/ourphilosophy/>, [consulta: 22 de febrero de 2014].

✓ Ley de la reglamentación

El discurso fija las reglas de funcionamiento de la organización

Fijar la reglamentación de manera tal que todos los empleados la comprendan y la cumplan es parte de un discurso correctamente estructurado y de que las políticas y normas de la organización deben seguirse al pie de la letra para no incurrir en fallas graves. Cada trabajador debe conocer las reglas de funcionamiento para no cometer faltas en contra de sus compañeros, con otras personas y sobre sí mismos, además de saber con qué derechos cuenta y qué obligaciones debe cumplir para engrandecer a la organización.



¹⁴¹ **Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas**

Esta organización ocupa el segundo lugar entre las mejores instituciones de gobierno para trabajar en México en el ranking Great Place to Work 2013, el cual se basa en diversas mediciones que dan gran importancia al clima, la cultura organizacional y los recursos humanos, resultado de buenos procesos organizacionales entre los que se encuentra la comunicación.

Esta empresa cuenta con un excelente Manual de Organización, entre otros discursos, que incluye todas las especificaciones sobre los reglamentos que se deben acatar como sus antecedentes, marco jurídico, código de ética, código de conducta, misión, visión, objetivos estratégicos, atribuciones, objetivos y funciones para cada gerencia y procesos.

¹⁴¹ API Lázaro Cárdenas, México, <http://www.puertolazarocardenas.com.mx/>.

En cada apartado de este Manual se apuntan las leyes, políticas, normatividades y reglamentos de operación de uso de material, soporte, y de actuación en general que facilitan los procesos para cada área y a su vez deja claro el trabajo que se debe realizar por medio de una correcta comunicación.

En el logro de estos objetivos, así como en la consecución de los fines para los cuales fue creada la entidad según su Estatuto, se elaboró el presente Manual de Organización, así como para contar con un instrumento que permita, dar a conocer detalladamente la Organización, Misión y Visión, Marco Jurídico dentro de la Estructura Orgánica donde estamos ubicados, a quiénes reportamos, quiénes son nuestros colaboradores, además de contar con la definición de objetivos y funciones de cada puesto de mando.¹⁴²

✓ Ley de la identificación

El discurso hace única a la organización

El discurso es creador de la cultura interna de la organización y al mismo tiempo es producto de ella a través de elementos de identidad que diferencian el actuar de una organización a otra e instaura formas de socialización por medio de los valores que crean un marco de referencia entre los empleados, lo que les da una identificación y sentido de pertenencia.

¹⁴² S/autor, *Manual de la organización* [en línea], México, Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, S.A. DE C.V., Dirección URL: http://puertolazarocardenas.com.mx/Docs%20pdf/Leyes_reglamentos/PROCEDIMIENTOS%20Y%20POLITICAS.pdf, [consulta: 22 de febrero de 2014].

Aunque existen diversas organizaciones del mismo giro que comercializan o brindan productos y servicios similares existen, diversos elementos que las hacen distintas, entre los cuales se encuentra el discurso expresado en su filosofía, el cual dicta las actitudes de los empleados y es reflejo de su cultura.

El discurso expresado a través de la identidad conceptual y visual ayuda a que una marca, un producto o servicio sean reconocidos y recordados como únicos, cuando la experiencia con la organización es excelente genera una visión favorable.



¹⁴³ **Starbucks Coffe de México**

Esta compañía brinda servicios de alimentos y bebidas en todo el mundo y ha sido reconocida como una de las empresas que cambió la forma en que las personas asistían a una cafetería, pues además de contar con instalaciones cómodas, con acceso a internet gratis, sillones, venta de diversos productos, resalta la manera en que los empleados atienden a los clientes.

Este trato esmerado y otras campañas que ha puesto en marcha Starbucks, como la ética comercial y cumplimiento, programas de cuidado de medio ambiente y sus normas de conducta empresarial, entre otros, han contribuido a que la marca sea reconocida en todas partes.

Nuestros clientes

Cuando nos entregamos de lleno a lo que hacemos, nos relacionamos con nuestros clientes, reímos con ellos y les levantamos el ánimo, aunque sea

¹⁴³ Starbucks Coffe Company, México, <http://www.starbucks.com.mx/>.

por un instante. Es cierto que comenzamos nuestro trabajo con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero es mucho más que eso. En realidad, se trata de relacionarnos con las personas.¹⁴⁴

✓ Ley de la motivación

El discurso “mueve” a las personas de acuerdo sus motivaciones

Así como la organización obtiene beneficios por el trabajo de sus empleados y éstos perciben un sueldo, es importante tomar en cuenta que estos tienen necesidades como las de aceptación, reconocimiento y autorealización, por lo que buscan grupos para cubrirlos.

En algunas organizaciones, al no obtener paga alguna por su labor, buscan ser parte de un grupo que les brinde identidad pero a fin de llenar su necesidad de pertenencia. En cualquier caso, con o sin paga, los seres humanos requieren sentirse motivados cubriendo esas necesidades, por lo que el discurso funge como medio y herramienta para llegar a esas personas y reconocer su existencia y participación como parte del grupo social organizado.

Si se reconoce el esfuerzo, la contribución, el buen desempeño de los individuos y el aporte que hacen a la propia organización, sentirán una gran motivación y actuarán positivamente ante las actividades que realizan, pues sentirán que realmente aportan algo y cumplirán sus objetivos personales sin descuidar los organizacionales.

¹⁴⁴ S/autor, *Nuestros clientes* [en línea], México, Starbucks Coffe, Dirección URL: <http://www.starbucks.com.mx/about-us/company-information/mission-statement>, [consulta: 23 de febrero de 2014].



¹⁴⁵ **General Motors México**

Esta empresa ha demostrado una especial preocupación por impulsar el crecimiento económico, profesional y personal de sus empleados por medio de atractivos planes de compensación y beneficios, así como mediante la elaboración de un programa basado en los casos de éxito de sus trabajadores y de una campaña de movilidad a nivel global para estimular el crecimiento personal. De manera notable, impulsa el desarrollo de las mujeres para que obtengan cargos ejecutivos.

En GM estamos comprometidos con el desarrollo económico de nuestros empleados por lo que contamos con atractivos planes de compensación y beneficios.

De igual forma, creemos que la vida personal y la vida laboral deben estar en balance para el óptimo desempeño de los empleados.¹⁴⁶

✓ Ley de la ideologización

El discurso da poder a las ideas

Toda organización que quiera tener control sobre lo que sucede y sobre las personas que son parte de ella deberán saber que el mayor poder está en las ideas que puedan generar para que los empleados tengan sentido de pertenencia, realmente “se pongan la camiseta” y trabajen por un mismo fin.

¹⁴⁵ General Motors, México, www.gm.com.mx.

¹⁴⁶ S/autor, *Empleo en GM: Balance y vida GM* [en línea], México, General Motors, Dirección URL: http://www.gm.com.mx/corporativo/empleo_gm/balance_vida.php, [consulta 23 de febrero de 2014].

Esto no es algo sencillo, pues el discurso es una herramienta de unión de ideas pero con una ideología establecida principalmente por quienes manejan la organización. Esta ideología, entendida como un sistema de valores, es parte de la creación de cultura y de las necesidades de los empleados por sentirse parte del grupo.

Se puede decir que el objetivo final del discurso organizacional formal es la ideologización para tener un control basado en la libertad de expresión, la igualdad, la inclusión, la integración y sobre todo la comunicación.



FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura).

Con 1133 empleados, FIRA ganó el primer lugar de Great Place to Work 2013; fue considerada la mejor institución de gobierno en México para trabajar debido a su gran cultura y ambiente laboral, entre otras cosas. Esto es reflejo de que la ideología de la institución tiene una base sólida que le permite un avance conjunto. FIRA establece su código de conducta en cuatro valores, basados en el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal y tomando en cuenta su misión y visión.

El primero es *Satisfacción del cliente* que marca el actuar de los empleados con respecto a trato del cliente el cual debe ser empático, profesional y sobre todo entrañar una actitud de servicio dirigida a la satisfacción de las necesidades de quienes solicitan sus servicios; El segundo es la *Honestidad* con la que el

¹⁴⁷ FIRA, México, www.fira.gob.mx.

empleado se ve comprometido a garantizar un buen uso de los materiales y la información que se maneja en FIRA, así como a seguir el marco normativo.

El tercer valor es el *Respeto* que demanda un trato de igualdad entre las personas, el cuidado de los recursos de la institución y el medio ambiente; y el último es la *Responsabilidad* que compromete al empleado a asumir y cumplir cabalmente sus funciones y deberes.

Cada uno de estos valores están redactados en primera persona y desglosados de manera tal que existe una clara idea de lo que debe realizarse, alentando una ideología de servicio, igualdad, responsabilidad, respeto y honestidad, entre otros elementos conductuales que el trabajador interioriza y con lo cual la organización logra tener control de sus conductas, a la vez que vela por los objetivos y necesidades de empleados, clientes y de sí misma.

En un nuevo entorno de retos y oportunidades la experiencia de FIRA en el sector, su honestidad, respeto y responsabilidad, han sido y continuarán siendo, valores determinantes para lograr la satisfacción de nuestros clientes. Te presentamos a continuación el nuevo Código de Conducta Institucional que describe 4 conceptos fundamentales que debemos observar para proyectar y mantener el liderazgo y compromiso que nos distingue como Institución líder en el sector rural y agroalimentario del país.¹⁴⁸

¹⁴⁸ S/autor, *Nuestro Código de Conducta* [en línea], México, FIRA, Banco de México, Dirección URL: http://www.fira.gob.mx/Nd/Codigo_Conducta.pdf, [consulta: 23 de febrero de 2014].

✓ Ley de lo social

El discurso organizacional es incluyente

Quizá suene algo obvia la afirmación anterior, pero lo cierto es que muchas organizaciones siguen sin comprender la importancia de los recursos humanos como fuente de crecimiento y desarrollo, por lo que hacer énfasis en que son personas quienes crean, legitiman y a su vez son influenciadas por el discurso, es de suma importancia.

Asimismo, el discurso se establece como inductor de acción social, pues dicta cómo se ha de llevar a cabo la vida organizacional, las relaciones entre los individuos y la responsabilidad que recae en su convivencia, así como su inclusión política, social y cultural.



Esta empresa es considerada como una de las mejores para trabajar por su constante preocupación por mantener buenas relaciones con sus consultores y consultoras con quienes llevan a cabo programas para construir una visión conjunta de sus objetivos. A través de su eslogan “Bien estar Bien”, difunden sus valores y cultura empresarial enfocada en relaciones personales con trabajadores y clientes.

Por medio de su programa “Movimiento Natura”, introyecta en sus consultores y consultoras la importancia de la belleza basada en la naturaleza, y a través de su

¹⁴⁹ Natura, México, www.natura.com.mx.

programa “Crear para Ver”, apoya a grandes proyectos en el tema de la educación. En este sentido, se puede afirmar que Natura tiene conciencia de lo importante de sus empleados y de la acción social, por lo que impulsa su desarrollo como parte de los objetivos empresariales de crecimiento y a su vez, al dar atención personalizada a sus clientes, se “corre la voz” de la atmosfera cordial que quiere que se proyecte sobre su marca.

Somos parte de un todo, todo está relacionado, todo está conectado.

Esta visión de la vida se encuentra en el corazón de nuestro camino y de todos nuestros logros. De ahí nuestra búsqueda de establecer contactos, nuestra inquebrantable pasión por la calidad de los intercambios y la idea de compartir, que desde los primeros días de Natura nos conducen hacia los Otros.¹⁵⁰

✓ Ley de la integración

El discurso organizacional es integrador

El discurso formal es integrador, pues busca que cada parte de la organización, cada área y cada persona cuenten con seguridad, aceptación y reconocimiento como parte fundamental de su funcionamiento general.

No importa el nivel socioeconómico, discapacidades, género, preferencia sexual, forma de vestir, lengua, etnia ni otras diferencias físicas, sociales o culturales; para la organización todos merecen un trato digno reconocido y establecido en su

¹⁵⁰ S/autor, *La vida es un encadenamiento de relaciones* [en línea], México, Natura, Dirección URL: <http://www.natura.com.mx/natura/acerca-de-natura/Relaciones>, [consulta: 23 de febrero de 2014].

discurso para generar una mayor integración entre sus públicos y trabajar unidos por el mismo fin.

Existen normatividades legales que defienden al trabajador y a cualquier persona que sea víctima de discriminación o agresión física o verbal, por lo que es importante que las organizaciones no incurran en estas faltas. Todas las personas tienen derecho a un trato respetuoso y a que se le brinden servicios, ya sea por instituciones gubernamentales o por empresas.



Con más de 3000 empleados, esta empresa fue reconocida con el tercer lugar como una de la Súper Empresas 2013, entre otras cosas por sus programas de cultura organizacional en los que impulsan a sus empleados a crecer y a ofrecer un trato igualitario y de inclusión.

Compartamos implementó un programa llamado “Cuna”, mediante el cual ayuda a sus empleadas a conciliar su trabajo con la maternidad a fin de que se desarrollen en todos los niveles como mujeres exitosas, lo que ayudó a incrementar su plantilla de trabajo un 33%, eso muestra claramente una congruencia entre su filosofía de integración y sus acciones.

Dentro de los 6 valores institucionales, el principal es la Persona. Buscamos que las personas sean mejores. Por ello

¹⁵¹ Grupo Compartamos, México, www.compartamos.com.

fomentamos su desarrollo integral que considera todas las dimensiones de la persona (Físico, Intelectual, Social-Familiar y Profesional).¹⁵²

✓ Ley de la persuasión

El discurso es una herramienta de persuasión, no de imposición

El discurso organizacional persuade a las personas a actuar de cierta manera pues no son máquinas que se puedan manipular. Éste busca influir en el actuar a través de la persuasión basado en argumentos mediante la interacción simbólica con el fin de lograr objetivos conjuntos, pues es a través de éstos que existe una ganancia implícita o explícita para las dos partes.

Esta ley está muy ligada a la de la motivación pues es a través de estímulos de reconocimiento, aceptación y autorrealización como el empleado se siente a gusto realizando su trabajo y cuando se le hace alguna petición entonces la lleva a cabo de buena gana. Así, el discurso se evidencia como una herramienta de persuasión para que los trabajadores tengan ciertas actitudes y realicen sus actividades por medio de una ideología de integración, cumplimiento de metas y objetivos conjuntos.

¹⁵² S/autor, *Cultura Organizacional* [en línea], México, Grupo Compartamos, Dirección URL: <http://www.compartamos.com.mx/wps/portal/Banco/AcercaCompartamos/CulturaOrganizacional>, [consulta: 24 de febrero de 2014].

¹⁵³

McDonald's México

McDonald's es conocida como una de las más grandes compañías de comida rápida a nivel internacional y está renkeada en el segundo lugar de la lista de Súper Empresas para trabajar en México. Con más de 3000 empleados y debido a sus campañas de desarrollo de talentos, de capacitación y de trabajo en equipo por medio de un plan de entrenamiento para sus colaboradores mantiene presencia, prestigio y crecimiento constantes.

Esta compañía entrega un bono anual por cumplimiento de metas y aplica el programa del empleado del mes, reconociendo así el trabajo y motivando, a través de una competencia sana y comunicando sus planes estratégicos de crecimiento.

Reconoce a sus empleados como personas con experiencia y que pueden aportar sus habilidades al desarrollo de las metas organizacionales, en conjunto con su ideología y los estímulos que les proporciona, es como logra persuadir y obtener las actitudes y conductas deseadas.

Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra gente y por ello, ofrecemos oportunidades, fomentamos el talento, el desarrollo de líderes y el reconocimiento de los logros. En Arcos dorados creemos que un equipo de individuos bien capacitados, con antecedentes y experiencias diversas, que trabajan juntos en un ambiente que fomente el respeto y conduzca a altos niveles de compromiso, es esencial para nuestro éxito continuo.¹⁵⁴

¹⁵³ McDonald's, México, www.mcdonalds.com.mx.

¹⁵⁴ S/autor, *Plan de carrera* [en línea], México, McDonald's, Dirección URL: <http://www.mcdonalds.com.mx/>, [consulta: 24 de febrero de 2014].

✓ Ley de la bidireccionalidad

El discurso es un proceso de ir y venir en la organización

En este proceso, el discurso es bidireccional, lo cual implica que así como existe el discurso formal se dan otros, los cuales se desarrollan desde los diferentes grupos que conforman la organización y para mantener la comunicación de superiores a subordinados y viceversa; por lo que todos los discursos deben ser tomados en cuenta mirando a generar una acción conjunta.

El discurso es parte de la comunicación efectiva que debe darse en la organización para que los empleados sepan lo que sucede y estén preparados para encarar cualquier situación; sin embargo, es también de suma importancia para que los altos mandos sepan lo que piensan sus empleados y puedan satisfacer sus necesidades. Por eso, deben mantener los canales de comunicación abiertos a fin de crear una conexión de ideas, una cultura de confianza y mutuo entendimiento.



DKV cuenta con un plan de comunicación interna que permite a la compañía desarrollar un proyecto integral para mejorar la comunicación en todos los niveles del equipo humano y a través de múltiples canales que sirven para conocer de primera mano las demandas de sus empleados, desde las relacionadas con su trabajo directo hasta la realización de

¹⁵⁵ DKV Seguros, España, www.dkvseguros.com.

múltiples actividades que permiten el desarrollo personal, facilitan acciones sociales, deportivas, canalizan ideas, etc. Josep Santacreu, consejero delegado de DKV Seguros.¹⁵⁶

SIEMENS¹⁵⁷ Siemens (España)

Para Siemens es imprescindible la comunicación interna, entre otras cosas, por el carácter global de la compañía. Gracias a ella se consigue que los colaboradores que estén en diferentes edificios o ubicaciones de España y que no se conocen, estén informados de los logros de sus compañeros, que puedan encontrar sinergias y que formen un equipo cohesionado. Francisco Belil, presidente de Siemens.¹⁵⁸

✓ Ley de la flexibilidad

El discurso organizacional es flexible

Así como la organización es un ente flexible, cambiante y abierto, también sus procesos y el mismo discurso puede modificarse dependiendo el rumbo que ésta tome, pues siempre existen cambios que son necesarios para perpetuar su vida, por lo que los objetivos organizacionales pueden modificarse y por ende deberá hacerse lo mismo con el discurso.

¹⁵⁶ S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010, Dirección URL: http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 21 de febrero 2014].

¹⁵⁷ Siemens, España, www.siemens.com.

¹⁵⁸ *Ídem*.

El discurso puede modificarse pero la cultura seguirá siendo esencialmente la misma mientras no se destruya la organización, aunque se le podrá guiar hacia nuevas metas y objetivos según la visión a corto, mediano y largo plazos.

Una vez que ya no es funcional, el discurso puede destruirse, pero sólo será en casos donde exista una crisis que requiera una nueva visión cultural, administrativa y comunicacional en la organización; es decir, sólo en casos donde los procesos de socialización cambien por completo, lo cual sucede cuando algunas empresas “absorben” a otras, se fusionan o cuando hay un cambio de administración.

En The Top Companies estamos convencidos de que hay culturas empresariales a las que nos adaptamos o no. Pero no existen las transformaciones culturales. Tendríamos que deshacernos de quienes fundaron la empresa, cambiar sus valores y remplazar a todas las personas que trabajan ahí para poder transformar la cultura.¹⁵⁹



¹⁶⁰ **Orange (España)**

Hicimos coincidir el cambio de marca con la fusión, para que todos los públicos, tanto internos como externos, conociesen la nueva marca y la sustituyeran por la anterior. Para todo este proceso lanzamos un programa específico de rebranding en paralelo al cambio externo: se hizo una fiesta para clientes y empleados, se elaboró un nuevo manual de la marca y

¹⁵⁹ Laila Chartuni, *Una buena cultura organizacional se nota* [en línea], México, CNN Expansión, 21 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/06/06/una-buena-cultura-organizacional-se-nota>, [consulta: 24 de febrero de 2014].

¹⁶⁰ Orange, España, www.orange.es.

lanzamos nuestro proyecto “Embajadores de la marca”. Y todo ello muy en consonancia con la comunicación externa. Carmen Recio, directora general de Recursos de Orange.¹⁶¹

✓ Ley de la percepción

El discurso establece cómo será vista la organización

De acuerdo a la ideología establecida por los altos mandos, el discurso establecerá cómo debe ser percibida la imagen de la organización tanto para sus públicos internos como para los externos, pues esto será reflejo del actuar cotidiano, de la cultura, ambiente y funcionamiento laboral en general.

El discurso se expresa tanto en la identidad conceptual como en la visual, lo que hace que las personas recuerden una marca, un servicio o un producto de acuerdo a su experiencia con el mismo, lo que genera una reputación favorable o desfavorable.

TOP COMPANIES ¹⁶² **Laila Chartuni, The Top Companies**

Laila Chartuni es una especialista en la medición de cultura y clima organizacional quien apunta que una buena cultura organizacional se nota, pues se ven

¹⁶¹ S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010, Dirección URL: http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 25 de febrero 2014].

¹⁶² The top companies, México, <http://www.thetopcompanies.com>.

reflejadas las conductas cotidianas de los miembros de la organización en elementos dinámicos de percepción que se van habituando a su vida diaria.

Dice que conforme a los objetivos de la organización es como se realizan planes y programas que pueden reforzar su cultura. Dos elementos de suma importancia que deben tomarse en cuenta son el reclutamiento y selección de personal que sea afín a la filosofía de la empresa para poder trabajar en conjunto sobre las mismas metas de ganancia, pues mientras más adaptados estén los miembros, habrá una mejor cultura.

A lo largo de nuestra historia como consultora, hemos tenido el privilegio de analizar todo tipo de compañías. Y nunca ha dejado de sorprenderme que, cuando llego a una de estas empresas con motivo de una cita, inmediatamente noto si tienen o no una cultura organizacional sólida, porque es algo muy perceptible.¹⁶³

✓ Ley del liderazgo

El discurso del líder es el que guía a los demás al éxito

El discurso de los altos mandos genera la percepción de que son personas accesibles o alcanzables, que el empleado puede tener una mejor comunicación con ellos y de que, a pesar de la jerarquía, quienes están a la cabeza de la organización son personas que escuchan y atienden las demandas y necesidades

¹⁶³ Laila Chartuni, *Una buena cultura organizacional se nota* [en línea], CNN Expansión, México, 21 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/06/06/una-buena-cultura-organizacional-se-nota>, [consulta: 25 de febrero de 2014].

de su gente, lo cual genera mayor confianza y una sensación de seguridad y motivación.

Atrás debe quedar la imagen de los jefes mandones, serios, intolerantes que ordenan sin más; esta visión genera un cambio de actitud tanto para quienes manejan a la organización como para quienes hacen que funcione, o sea los trabajadores. Viendo en los primeros a verdaderos líderes, pues la comunicación es bidireccional y por ende habrá una retroalimentación de ideas que favorezcan a ambas partes.



¹⁶⁴

Coca-Cola de México

Esta empresa ganó el primer lugar en el ranking de Súper Empresas de la revista Expansión 2013 como uno de las mejores para trabajar, entre otras cosas, por su programa de liderazgo de mujeres implantado hace aproximadamente 5 años.

Women's Leadership Council es el ejemplo de un discurso enfocado al liderazgo en la organización, pues a través de él se impulsa a las mujeres a obtener altos mandos y a generar en los empleados una conciencia sobre la equidad de género y la participación.

Su principal objetivo es estudiar y fomentar la participación de la mujer a nivel internacional a través de las siguientes metas:

1. Promover la participación de la mujer en puestos gerenciales o directivos

¹⁶⁴ Coca-Cola Company, México, www.coca-colamexico.com.mx.

2. Generar una cultura de equidad de género y desarrollar oportunidades de relevancia laboral, sin dejar a un lado el balance entre su vida profesional y personal
3. Involucrar a toda la organización en la promoción de la equidad e igualdad de oportunidades¹⁶⁵

De este modo, Coca-Cola es vista como una empresa responsable con su plantilla de trabajo, líder en venta de bebidas, y creadora de líderes con base en un discurso incluyente.

✓ Ley de la difusión

Un discurso bien difundido es bien comprendido

El discurso debe ser difundido a través de los medios adecuados dentro de la organización, pues sólo así llegará a las diferentes áreas para las que se requiere debida información. Existen diversos medios para difundir los mensajes escritos, por lo que es importante distinguir cuál es necesario utilizar; aunque se busca que el discurso sea para todos por igual, existen ciertas especificaciones que se deben tomar en cuenta, como en qué área realizará cierta tarea, o a quién se dirige cierta norma.

Las empresas y organizaciones se valen de diversos medios para hacer llegar sus mensajes; el principal es el personal, aunque se busca que exista un registro de cada tarea para que no haya pérdidas o ruidos en la comunicación. Es necesario

¹⁶⁵ S/autor, *Women's Leadership Council* [en línea], México, Coca-cola de México, Dirección URL: <http://sustentabilidadcoca-cola.com.mx/lugar-de-trabajo/womens-leadership-council.html>, [consulta: 25 de febrero de 2014].

utilizar otros medios que dejen constancia que el mensaje fue correctamente enviado.



Hacemos partícipes a todos los empleados reforzando los mensajes para que lleguen de manera consistentes a toda la plantilla. La clave es segmentar tus audiencias y tus distintos colectivos, así como los medio que utilizas para cada uno de ellos. José Ignacio Garat, presidente de TNT.¹⁶⁷



Desarrollamos acciones conjuntas para que los directivos de la compañía puedan ejecutar a la perfección su rol de líderes de equipo, para que lo interioricen, lo entiendan y lo asuman en el desarrollo de su actividad profesional como una manera de liderar equipos y de liderar a su vez la compañía. Para apoyarles en esta función de catalizadores del cambio utilizamos las herramientas de Comunicación Interna (revista, newsletter, intranet, encuentros comunicativos...). Además, organizamos unas jornadas de dirección para compartir experiencias y

¹⁶⁶ TNT, España, www.tnt.es.

¹⁶⁷ S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010,

Dirección URL:

http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 25 de febrero 2014].

¹⁶⁸ Codorníu, España, www.codorniu.es.

conocimientos, donde los directivos afianzan su rol como managers.
Xavier Pagés, director general de Codorníu.¹⁶⁹

4.2 Consideraciones particulares de los mensajes organizacionales

A continuación se presentan las consideraciones que se deben tomar en cuenta para realizar mensajes escritos enfocados a las tareas, actividades, reglamentaciones, normatividades, políticas y aspectos motivacionales dentro de la organización englobados en dos tipos de mensajes: los de actividades y reglamentación, y los motivacionales. Se deben considerar los siguientes elementos de acuerdo con la extensión de los mensajes, ya que dependen del espacio que se tenga para plasmarlo en el medio por el que se difundirá.

1. Mensajes de actividades y reglamentación

Extensión corta:

Por lo regular estos mensajes se difunden por escrito a cada empleado para realizar una tarea específica mediante textos breves como volantes, pegatinas, notas, cartas, folletos y trípticos, entre otros.

- Deben contener la identidad visual de la organización para reforzar su imagen.
- Deben estar correctamente redactados, sin faltas de ortografía, con lógica y coherencia.
- Deben establecer a quién va dirigido el mensaje.

¹⁶⁹ *Ídem.*

- Deben ser breves, concisos y explicar en qué consiste la tarea, la norma o reglamentación de manera legible.
- Deben ser reforzados con una frase motivacional de acuerdo a su objetivo y con palabras que muestren amabilidad y respeto.

Extensión larga:

Estos mensajes son presentados como textos extensos en su contenido por las descripciones que se deben realizar de las actividades de cada área o empleado. Por lo regular son manuales de inducción, capacitación, procedimientos, marcos jurídicos, códigos de conducta y de ética, entre otros.

- Deben referir cuál es su objetivo y a quién va dirigido en una introducción que deje claro para qué servirá el manual.
- Deben incluir la filosofía organizacional (misión, visión, valores)
- Deben presentar los objetivos organizacionales.
- Deben contener la identidad visual de la organización para reforzar su imagen.
- Todas las tareas, normas, reglas y políticas deben estar redactadas de manera coherente y lógica.
- Debe utilizarse un lenguaje entendible pero formal y conciso, sin dejar de lado las especificaciones que sean necesarias.
- La información debe estar segmentada para no crear confusión y establecer correctamente cada apartado.

- Es imprescindible que contenga imágenes, cuadros y/o fotografías que refuercen las ideas que se están plasmando para que quede claro el mensaje.
- Debe establecer frases de motivación para reconocer el trabajo de los empleados, y un mensaje de la “cabeza” de la organización para que los empleados sepan que se preocupa por ellos.

2. Mensajes motivacionales

Extensión corta:

Los textos motivacionales son cortos cuando acompañan a los otros tipos de mensajes y también en situaciones en que se reconoce de manera específica a un empleado en alguna fecha importante, o por un logro particular; como un mensaje personalizado de felicitación en su cumpleaños, Navidad o año nuevo, por medio de postales, tarjetas, en el tablón de avisos, en la revista interna o directamente en su correo, entre otros medios.

- Los mensajes motivacionales deben ser personalizados y deberán llevar el nombre de a quién van dirigidos, pues sin importar que se impriman o se distribuyan en serie, se tendrá que encontrar la forma de que tengan un toque personal.
- Deben estar correctamente redactados, de forma concisa y precisa.
- Deben tener la identidad visual para reforzar su imagen.
- Deben contener palabras amables, respetuosas e incluyentes.
- Deben hacer sentir al empleado como parte importante de la organización.

- La frase o frases que se utilicen deben ir directamente relacionadas con el objetivo del mensaje.
- Deben estar firmados por alguno de los altos mandos, al menos por el jefe inmediato a fin de alentar las mejores actitudes.

Extensión larga

Los mensajes motivacionales extensos son los que se difunden por medio de comunicados, juntas, cartas, mensajes hacia todos los empleados presenciales o en la revista interna, premiaciones, reconocimientos personalizados por grandes logros y mensajes por correo electrónico, entre otros.

- Deben presentar la identidad visual de la organización.
- Deben contener el objetivo del mensaje.
- Deben establecer a quién o quiénes está dirigido el discurso.
- Deben fundamentar sobre qué logros se basa el mensaje.
- En algunos casos se deben presentar nuevas metas personales, en equipo y por área.
- En caso de crisis es necesario que los mensajes ahonden sobre la problemática sin llegar a ser catastróficos para no generar confusiones o conductas alarmantes.
- Los mensajes deberán ser siempre incluyentes e integradores.
- Deberán reforzar la filosofía tomando en cuenta los valores de la organización.

- Las frases tienen que estar pensadas y expresadas de manera coherente con el objetivo del mensaje y deben ser lógicos.
- Deben contener la forma de vencer obstáculos y errores.
- Por fuerza, el mensaje debe ser positivo; no se deben utilizar comparaciones entre empleados y áreas, ni palabras que lastimen a alguna persona.
- Los mensajes motivacionales deben estar formados y/o supervisados por el presidente de la organización, por el gerente, o jefe de área.

CONCLUSIONES

Comunicación-Organización-Discurso son tres categorías inherentes, indivisibles, inseparables con una relación tan estrecha que es difícil reconocer en dónde principia una y donde termina la otra. Esta triada es la base de la vida social en la que se desenvuelven los seres humanos y guía sus comportamientos, actitudes y acciones.

Desde que nacen las personas se encuentran con un sistema en el que automáticamente desempeñan un rol como parte de una sociedad; es decir, se vuelven seres sociales que no pueden vivir aislados o incomunicados, ya que inmediatamente forman parte de un grupo organizado que es la familia y adquieren responsabilidades, obligaciones y derechos.

También obtienen un nombre como primer símbolo de identidad y comienzan un proceso de socialización en el que van introyectando valores, una cosmovisión y desempeñan una misión que se da por medio de la comunicación y basada en un discurso dentro de un contexto determinado.

Tan sólo en los primeros días de vida, el recién nacido ya tiene un papel en esta sociedad, y dependiendo del país en el que haya nacido, aprenderá un idioma, vestirá de cierta manera y llevará consigo una carga cultural determinada; su nombre tendrá un significado y habrá pasado por otras organizaciones como el hospital, el registro civil y quizá una iglesia.

Esto es sólo un ejemplo de lo que representa la relación entre ese trinomio. Sin embargo, se han elaborado estudios más profundos de fenómenos y procesos

sociales más complejos que se dan a través de la interacción y que no se podrían llevar a cabo sin un discurso, sin comunicación y sin organización.

Ese el caso de este trabajo en que el objetivo principal se basa en comprender la relación que hay entre estas tres categorías a fin de elaborar un modelo de discurso escrito que permita promover la vinculación de los públicos internos a los objetivos institucionales para optimizar el rendimiento y la productividad de la organización para lo cual las teorías del discurso, conceptos de comunicación y elementos organizacionales, han sido debidamente considerados.

Por un lado, fue necesario comprender la complejidad de lo que significa el concepto *discurso*, pues como se vio, su estudio es más amplio de lo que a veces se piensa. El discurso es producto del lenguaje en una relación entre la lengua y el habla; en su acepción más básica es un texto con determinada estructuración lingüística.

El discurso se vale, entre otras, de reglas sintácticas, gramaticales y pragmáticas, y no sólo es un texto pues es parte de la interacción entre dos o más personas; es una acción comunicativa, pues como se pudo ver, se da en condiciones determinadas, en un contexto donde la cultura y los procesos de socialización son fundamentales.

El discurso como acción comunicativa es un medio a través del cual se busca obtener una respuesta determinada y establecer comunicación, pero no sólo en términos conversacionales o en textos aislados, sino con una finalidad específica que es la *persuasión*, utilizándolo con el objetivo de obtener determinada respuesta.

Como se demostró este proceso es completamente intencional, pues está dirigido a obtener ciertos resultados; aunque el discurso tiene otra función que para esta investigación es sumamente relevante: la acción social, la cual se da tomando en cuenta los elementos ya mencionados, pero confiriendo especial relevancia al *contexto* en el que produce.

El discurso como acción social es un texto, conversación o imagen con cierta estructura lingüística, que por medio de la persuasión genera prácticas sociales, culturales o políticas, que otorga un rol e identidad con un propósito y genera *poder* y una *ideología* en un contexto determinado.

El contexto se compone de los participantes, el tiempo, el espacio, un marco público o privado, la utilería, gesticulaciones, expresiones del cuerpo y condiciones materiales, entre otros elementos. Es aquí donde entra el papel de la organización, pues es el marco donde se da el discurso como acción social.

Para poder comprender todos los elementos de este concepto fue necesario realizar un análisis teórico que permitió desglosar un amplio referente en términos lingüísticos y comunicacionales, lo cual no sólo brindó un mayor panorama sobre las teorías del discurso, sino que sentó las bases de la relación entre las categorías de análisis que forjaron el objeto de estudio.

Como parte del marco teórico en el que se fundamentó esta investigación, fue necesario dilucidar la categoría *organización*, pues a lo largo de los años ha cambiado la visión sobre las organizaciones, desde la administración científica hasta los modelos de las relaciones humanas debido a los grandes cambios respecto a las tecnologías, el crecimiento económico, la globalización y otros

factores que han influido para que en la actualidad se establezcan nuevos parámetros organizacionales.

Una organización es un conjunto de dos o más personas interrelacionadas con roles determinados, que trabajan por un fin común con una división del trabajo; es un ente flexible y cambiante que cuenta con recursos materiales, económicos y humanos.

Como se vio, cada organización es diferente, ya que cuenta con elementos de identificación como cultura, ambiente, imagen, filosofía, estructura y procesos de comunicación que la hacen única. Sin embargo, los estudiosos han logrado clasificar a las organizaciones según ciertos aspectos como sus objetivos.

A pesar de las diferencias de identidad de las organizaciones, existen elementos generales que guían la vida de las mismas, como los discursos y la comunicación interna. No importa si la organización es burocrática, si sus objetivos son diferentes, si la toma de decisiones es vertical, horizontal o centralizada, si cuentan con tecnología o no, siempre tendrán un crecimiento mientras hagan un reconocimiento del capital humano y en los procesos de comunicación por medio del discurso.

Para funcionar, la organización depende de la comunicación que se establece en su interior, la cual no sería posible sin un equipo de personas que son quienes dan vida, cultura, identidad y crean un ambiente favorable o desfavorable para las condiciones de desarrollo de la misma.

Los altos mandos son quienes determinan el rumbo de la organización y en ocasiones, con ayuda de otras personas como comunicólogos, se valen de ciertas

herramientas para manejar la comunicación y decidir los objetivos organizacionales para hacerlos llegar a sus públicos y obtener respuestas adecuadas a sus planes.

Sin embargo, a lo largo de los años se han realizado prácticas en las que se han dejado de lado las necesidades de los miembros de las organizaciones para cubrir intereses personales, con el fin de obtener mayores ganancias económicas o para obtener *poder* a costa de ellos.

Estas prácticas se han convertido en un lastre que no permite que las organizaciones se desarrollen en ambientes favorables en su interior y han generado imágenes desfavorables hacia el exterior; por lo cual, uno de los objetivos de este trabajo se centra en generar discursos de integración, utilizando el *Análisis Crítico del Discurso* y los *sistemas de mensajes* de tarea, mantenimiento y humanísticos de Gerald Goldhaber.

Esos sistemas ayudaron a comprender cómo a través de diversos medios e información se puede llegar a los empleados y que existen discursos que se pueden estructurar de determinada forma para generar una respuesta favorable.

Haber estudiado a la organización y sus elementos deja como resultado una comprensión teórica/práctica de lo que significan y de cómo funcionan, lo cual permite percibir que existen realidades en las que se dan fenómenos comunicacionales y sociales que son susceptibles de análisis y pueden brindar un marco para abordar nuevos objetos de estudio.

Para llegar a estos resultados se realizó un análisis crítico del discurso a través de una metodología que toma en cuenta elementos lingüísticos, cognoscitivos y

socio-culturales que derivan en acciones determinadas de poder, control y dominación.

Al considerar casos específicos, se llegó a la conclusión de que en las organizaciones puede presentarse una gran contradicción entre lo que se dice y se hace, pues pueden contar con una filosofía pero no siempre la llevan a cabo en la práctica, a esto se le denomina como un doble discurso, pues hay que recordar que no sólo se trata de contar con textos o documentos que dicten las actividades sino que se deben realizar a cabalidad con los objetivos establecidos.

Esta contradicción en parte se debe a que no existe una correcta delimitación de los objetivos y valores que puedan interiorizar las personas, pero también puede deberse a la falta de difusión de los mismos o a que no se abren canales de comunicación lo suficientemente efectivos para que pueda haber un intercambio y un proceso deliberativo.

Estos problemas derivan en una falta de productividad que no permite un desarrollo laboral adecuado, pues no se encuentra una relación entre los objetivos personales y los objetivos institucionales, lo que a su vez genera un ambiente de confusión, descontento y una identidad difusa.

Por medio del análisis de discursos internos que no han tenido éxito, se llegó a la conclusión de que este doble discurso es un problema continuo al que es necesario darle solución para formar organizaciones con comunicación efectiva orientada al éxito, tomando en cuenta que la acción social es primordial para generar integración en los grupos de trabajo.

Este análisis permitió establecer un modelo de comunicación organizacional sobre la base de *leyes inmutables* que se deben tomar en cuenta para elaborar discursos que contengan todos los elementos necesarios a fin de impulsar la cultura, la identidad, la filosofía y su disposición a cumplirlos, así como a conjuntar los objetivos de superiores-subordinados, enfocados a una meta específica, que es el crecimiento organizacional.

Estas *leyes* derivaron del análisis de casos de éxito donde se han aplicado planes, programas y medios de comunicación internos que los han llevado a ser referentes respecto a su buen desempeño como gestores de desarrollo, pues han encontrado en la satisfacción de los recursos humanos una plataforma para cumplir sus objetivos.

Cada *ley* está pensada como un elemento imprescindible para que el discurso cumpla su función de integración, tomando en cuenta cada componente organizacional y el efecto que puede causar en sus receptores, pues esto repercute no sólo a nivel interno, sino en la percepción que los públicos externos tienen de la marca, producto o servicio que se brinda.

En términos generales, se puede decir que este avance organizacional no sólo beneficia a quienes son parte del grupo, sino que ayuda a que las personas se sientan mejor con las organizaciones a las que pertenecen y esa satisfacción se traslada a su entorno.

A nivel social, esto genera una cultura en la que se respetan los derechos de los trabajadores, existe un compromiso con las comunidades y se establece igualdad,

libertad de expresión y participación, ya que el empleado al sentirse autorrealizado crea un efecto en cadena que hace eco en sus demás grupos referenciales.

A nivel económico esto impulsa a las organizaciones de cada país, en este caso México, a un crecimiento basado en la productividad, donde se hace un mejor uso de los recursos, tanto materiales como humanos, y se encararan las crisis que se puedan presentar.

Se buscó generar una conciencia de integración que sea la plataforma para el desarrollo del potencial organizacional basado en la importancia de la acción social enfocada en la satisfacción de los objetivos de todas las partes de la organización y su entorno.

Así, se cumplieron a cabalidad los objetivos, pues se realizaron los estudios correspondientes para comprender las categorías discurso, comunicación y organización, y se llevaron a cabo análisis de los diversos discursos organizacionales lo que permitió elaborar un modelo de *leyes inmutables* con el objetivo de crear integración para optimizar el rendimiento de la productividad tomando en cuenta que el factor humano es fundamental para ello.

Este trabajo es una propuesta que presenta elementos de estudio que pueden tomarse en cuenta para futuras investigaciones. Su realización representa un esfuerzo académico reconfortante, pues es una pequeña retribución a la educación universitaria brindada por la UNAM. Especialmente, con esta propuesta se contribuye a la investigación en ciencias de la comunicación de este país, pero sobre todo, a dejar un “granito de arena” para generar conocimientos que sean un aporte para la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BAENA, Guillermina. *“Cómo elaborar una tesis en 30 días. Lineamientos prácticos para un trabajo científico.”* México, Editores Mexicanos Unidos, 1985.
- ❖ BAENA, Guillermina. *“Manual para elaborar trabajos de investigación documental.”* México, Editores Mexicanos Unidos, 1982, págs. 124.
- ❖ BARTOLI, Annie. *“Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.”* Argentina, Paidós, 1992, págs. 221.
- ❖ BUNGE, Mario. *“La ciencia, su método y su filosofía.”* México, Patria: Sudamericana, 2007.
- ❖ BONILLA, Carlos. *“La comunicación función básica de las relaciones públicas.”* México, Trillas, 2ª Edición, 2001, págs. 120.
- ❖ BROWN, Gillian; YULE, George. *“Análisis del discurso”.* España, Visor Libros, 1993, págs. 280.
- ❖ COSTA, Joan. *“Identidad Corporativa”.* México, Trillas, 1993 (reimp. 2007), págs. 135.
- ❖ DIJK, Teun A. van. *“El discurso como estructura y proceso. Estudios sobre el discurso I. Una introducción multidisciplinaria.”* España, Editorial Gedisa, 2003, págs. 512.
- ❖ DIJK, Teun A. van. *“El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II. Una introducción interdisciplinaria.”* España, Gedisa, 2008, págs. 260.
- ❖ DIJK, Teun A. van. *“Estructuras y funciones del discurso”.* México, Siglo XXI Editores, 12 ed., 1996, págs. 204.
- ❖ FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *“La comunicación en las organizaciones.”* 2da ed., México, Trillas, 2009, págs. 368.
- ❖ GOLDHABER, Gerald. *“Comunicación Organizacional.”* México, Logos Consorcio Editorial, S. A., 1984, págs. 423.
- ❖ KRIEGER, Mario. *“Sociología de las organizaciones.”* Buenos Aires, Pearson Education, 2001, págs. 569.

- ❖ MAINGUENEAU, Dominique. *“Introducción a los métodos de análisis del discurso. Problemas y perspectivas”*. Argentina, Hachette, 1989, págs. 212.
- ❖ MASLOW, Abraham. *“Motivación y personalidad.”* Madrid, Díaz de santos, 1991, págs. 536.
- ❖ NIÑO Rojas, Miguel. *“Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso.”* Bogotá, Ecoe Ediciones, 2003, págs. 296.
- ❖ OSSORIO, Manuel. *“Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales”*. Argentina, 33a. ed. actualizada, corr. y aum. / por Guillermo Cabanellas de las Cuevas, LinkBuenos Aires, 2008, págs. 1005.
- ❖ PIZARRO, Narciso. *“Metodología sociológica y teoría lingüística”*. España, Alberto Corazón, 1979, págs. 254.
- ❖ REARDON, Kathleen K. *“La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto.”* España, Paidós, 1981, págs. 294.
- ❖ RENKEMA, Jan. *“Introducción a los estudios sobre el discurso.”* España, Gedisa, 1999, págs. 285.
- ❖ RIES, Al; Trout, Jack. *“Las 22 leyes inmutables del marketing: Viólelas a su propio riesgo”*. México, McGraw-Hill, 1993, págs. 187.
- ❖ RIES, Al; Ries, Laura. *“Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial”*. México, McGraw-Hill, 2001, págs. 196.
- ❖ RIES, Al; Ries, Laura. *“Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet”*. España, Deusto, 2000, págs. 170.
- ❖ RODA Salinas, J. F; Beltrán de Tena, R. *“Información y comunicación. Los medios y su aplicación didáctica.”* México, Editorial Gustavo Gili, 1988, págs. 143.
- ❖ RUIZ Olabuenaga, José. *“Sociología de las Organizaciones”*. España, Universidad de Deusto, 1995, págs. 499.
- ❖ SAUSSURE, Ferdinand. *“Curso de lingüística general”*. Madrid, Alianza, 1982, págs. 319.
- ❖ WODAK, Ruth; Meyer, Michael. *“Métodos de análisis crítico del discurso”*. Barcelona, España, Editorial Gedisa, 2003, págs. 286.

VISITAS NISSAN

NISSAN, planta CIVAC Morelos, abril de 2013.

NISSAN, planta Aguascalientes, noviembre de 2013.

CIBERGRAFÍA

- Carazo, José Antonio, *Avon Cosmetics: La Comunicación Interna da cohesión a la estrategia corporativa* [en línea], España, Capital Humano, nº 223, pág. 50. Julio-Agosto, 2008, Dirección URL: <http://pdfs.wke.es/1/4/4/7/pd0000021447.pdf>, [consulta: 21 de febrero de 2014].
- Chartuni, Laila, *Una buena cultura organizacional se nota* [en línea], México, CNN Expansión, 21 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/06/06/una-buena-cultura-organizacional-se-nota>, [consulta: 24 de febrero de 2014].
- Chartuni, Laila, *Una buena cultura organizacional se nota* [en línea], CNN Expansión, México, 21 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/06/06/una-buena-cultura-organizacional-se-nota>, [consulta: 25 de febrero de 2014].
- Mandujano, Isaín, *Echan de una cafetería a indígena estudiante de doctorado tras confundirla con una vendedora ambulante*. [en línea], México, "Proceso", 13 de noviembre de 2013, Dirección URL: <http://www.proceso.com.mx/?p=357788>, [consulta: 20 de enero de 2014].
- Mengo, Renee Isabel, *El discurso como acción social*, [en línea], Revista Latina de Comunicación Social, vol. 7, núm. 58, Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social España, julio-diciembre, 2004, pág. 2, Dirección URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81975811>, [consulta: 12 de febrero de 2014].
- Muñoz, Patricia, *En México se ocultan 26 por ciento de los accidentes de trabajo: experta*, [en línea], La Jornada, México, lunes 16 de julio de 2007, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/16/index.php?section=sociedad&article=045n1s0c>, [consulta: 13 de febrero de 2014].
- La Real Academia Española, *Militar* [en línea], 2013, Dirección URL: <http://lema.rae.es/drae/?val=militar>, [consulta: 05 de diciembre de 2013].

- Rodríguez, Melissa, *Los trabajos que provocan más enfermedades, accidentes y muertes en México*, [en línea], CNN México, Domingo, 28 de abril de 2013, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/salud/2013/04/28/los-trabajos-que-provocan-mas-enfermedades-accidentes-y-muertes-en-mexico>, [consulta: 13 de febrero de 2014].
- S/autor, *Accidentes del Trabajo: Causas, Clasificación y Control*, [en línea], www.Paritarios.cl, Chile, Dirección URL: http://www.paritarios.cl/especial_accidentes.htm, [consulta: 13 de febrero de 2014].
- S/autor, *No hemos tenido actitudes racistas o discriminatorias: café Oh la la! de Chiapas*, [en línea], México, "Aristegui Noticias", 13 de noviembre de 2013, Dirección URL: <http://aristeginoticias.com/1311/mexico/no-hemos-tenido-actitudes-racistas-o-discriminatorias-cafe-oh-la-la-de-chiapas/>, [consulta: 23 de enero de 2014].
- S/autor, *Roche discrimina a sus empleados por orientación sexual*, [en línea], México, "Anodis", 20 de agosto de 2013, Dirección URL: <http://anodis.com/nota/23472.asp>, [consulta: 27 de enero de 2014].
- S/autor, *Principios Corporativos (Valores)*, [en línea], México, Roche México, Dirección URL: http://www.roche.com.mx/portal/es_latam/_principios_corporativos, [consulta: 27 de enero de 2014].
- S/autor, *Responsabilidad Corporativa (Colaboradores)*, [en línea], México, Roche México, Dirección URL: http://www.roche.com.mx/portal/es_latam/colaboradores, [consulta: 29 de enero de 2014].
- S/autor, *Brand toolkit* [archivo pdf.], México, AIESEC, 2004, págs. 45.
- S/autor, *Súper Empresas que enchufan a su gente* [en línea], México, CNN Expansión, 20 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/05/22/16-softtek>, [consulta: 21 de febrero de 2014].
- S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010, Dirección URL: http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 21 de febrero 2014].
- S/autor, *Valores* [en línea], México, Compusoluciones, Dirección URL: <http://www.compusoluciones.com/index.asp?m=1&s=4>, [consulta: 21 de febrero de 2014].

- S/autor, *Visión* [en línea], México, CFE, Dirección URL: http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/Paginas/Misionyvision.aspx, [consulta: 22 de febrero de 2014].
- S/autor, *Nuestra filosofía* [en línea], México, Dirección URL: <http://www.fairmont.mx/about-us/ourphilosophy/>, [consulta: 22 de febrero de 2014].
- S/autor, *Manual de la organización* [en línea], México, Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, S.A. DE C.V., Dirección URL: http://puertolazarocardenas.com.mx/Docs%20pdf/Leyes_reglamentos/PROCEDIMIENTOS%20Y%20POLITICAS.pdf, [consulta: 22 de febrero de 2014].
- S/autor, *Nuestros clientes* [en línea], México, Starbucks Coffe, Dirección URL: <http://www.starbucks.com.mx/about-us/company-information/mission-statement>, [consulta: 23 de febrero de 2014].
- S/autor, *Empleo en GM: Balance y vida GM* [en línea], México, General Motors, Dirección URL: http://www.gm.com.mx/corporativo/empleo_gm/balance_vida.php, [consulta 23 de febrero de 2014].
- S/autor, *Nuestro Código de Conducta* [en línea], México, FIRA, Banco de México, Dirección URL: http://www.fira.gob.mx/Nd/Codigo_Conducta.pdf, [consulta: 23 de febrero de 2014].
- S/autor, *La vida es un encadenamiento de relaciones* [en línea], México, Natura, Dirección URL: <http://www.natura.com.mx/natura/acerca-de-natura/Relaciones>, [consulta: 23 de febrero de 2014].
- S/autor, *Cultura Organizacional* [en línea], México, Grupo Compartamos, Dirección URL: <http://www.compartamos.com.mx/wps/portal/Banco/AcercaCompartamos/CulturaOrganizacional>, [consulta: 24 de febrero de 2014].
- S/autor, *Plan de carrera* [en línea], México, McDonald's, Dirección URL: <http://www.mcdonalds.com.mx/>, [consulta: 24 de febrero de 2014].
- S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010, Dirección URL: http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imágenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 21 de febrero 2014].
- S/autor, *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas* [en línea], España, IE Business School, 11 de febrero de 2010, Dirección URL:

- http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf, [consulta: 25 de febrero 2014].
- S/autor, *Women's Leadership Council* [en línea], México, Coca-cola de México, Dirección URL: <http://sustentabilidadcoca-cola.com.mx/lugar-de-trabajo/womens-leadership-council.html>, [consulta: 25 de febrero de 2014].
 - Real Academia Española. *Ley*, [en línea], Dirección URL: lema.rae.es/drae/?val=ley, [consulta: 11 de junio de 2014].
 - Real Academia Española. *Inmutable*, [en línea], Dirección URL: lema.rae.es/drae/?val=inmutable, [consulta: 11 de junio de 2014].
 - Avon Cosmetics, España, <http://www.avon.es/>.
 - Aiesec, México, <http://www.aiesec.org.mx/>.
 - Softtek, México, <http://www.softtek.com/mexico>.
 - Kellogg's, España, <http://www.kelloggs.es/>.
 - Caja Madrid, España, <http://www.obrasocialcajamadrid.es/>.
 - CompuSoluciones, México, <http://www.compusoluciones.com/>.
 - CFE, México, <http://www.cfe.gob.mx/>.
 - Fairmont, México, <http://www.fairmont.com/>.
 - API Lázaro Cárdenas, México, <http://www.puertolazarocardenas.com.mx/>.
 - Starbucks Coffe Company, México, <http://www.starbucks.com.mx/>.
 - General Motors, México, www.gm.com.mx.
 - FIRA, México, www.fira.gob.mx.
 - Natura, México, www.natura.com.mx.
 - Grupo Compartamos, México, www.compartamos.com.
 - McDonald's, México, www.mcdonalds.com.mx.

- DKV Seguros, España, www.dkvseguros.com.
- Siemens, España, www.siemens.com.
- Orange, España, www.orange.es.
- The top companies, México, <http://www.thetopcompanies.com>.
- Coca-Cola Company, México, www.coca-colamexico.com.mx.
- TNT, España, www.tnt.es.
- Codorníu, España, www.codorniu.es.

Esta investigación fue realizada gracias al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM ID300112 “Importancia de los salarios (costo de la mano de obra) en la producción automotriz como elemento dinamizador de la crisis económica.”

Agradezco a la DGAPA-UNAM la beca recibida.