



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS  
Y SOCIALES**

Plan de comunicación integral para  
Corporación Manufacturera de Electroequipos.  
COMANEL

Que para obtener el título de licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

Cynthia Viridiana Bonilla Cordero

Asesor:

Esperanza Alejandra Cabrera Martínez

Ciudad Universitaria Abril 2016

CDMX



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Índice

Introducción.....I

### Capítulo 1.- Comunicación Organizacional.

<b>Comunicación Organizacional.....</b>	<b>2</b>
1.1 Proceso de Comunicación.....	4
1.2 Comunicación Interna y Externa.....	12
1.2.1 Comunicación Interna.....	13
1.2.1.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	16
1.2.2 Comunicación Externa.....	17
1.2.2.1 Funciones de la Comunicación Externa.....	19
1.3 Teorías del Comportamiento Organizacional.....	20
1.3.1 La Teoría Clásica: La empresa como máquina.....	21
1.3.2 La Teoría Humanista: El empleado como un ser: Psicológico-Social-Motivacional.....	22
1.4 Teoría de Comunicación Grupal: Usos y Gratificaciones.....	23
1.5 Teoría de la Comunicación Organizacional Clásica.....	27
1.6 El Plan de Comunicación Organizacional.....	28
1.6.1 Diagnóstico Funcional.....	29
1.6.1.1 Métodos y Técnicas.....	29
1.7. Vectores de la Comunicación.....	31
1.7.1 Identidad Organizacional.....	31
1.7.1.1 Elementos de la Identidad Corporativa.....	34
1.7.2 Imagen Corporativa.....	38
1.7.3 Ambiente y Clima Organizacional.....	40
1.7.4 Liderazgo.....	42
1.7.5 Redes de Comunicación y Dimensiones de Contenido.....	44
1.8 Plan de Comunicación: Estrategias y Tácticas.....	49
1.8.1 Esquema del Plan de Comunicación.....	55

## **Capítulo 2.- Corporación Manufacturera de Electroequipos, COMANEL.**

2.1 Antecedentes históricos.....	63
2.2 estructura Organizacional.....	64
2.2.1 Puestos y actividades desempeñadas en Comanel, área administrativa. ....	65
2.2.2 Puestos y actividades desempeñadas en Comanel, planta productora. ....	66
2.3 Productos y Servicios. ....	68
2.4 Instalaciones de Planta Manufacturera. ....	69
2.5 Clientes y Proveedores. ....	73
2.6 Logros y Alcances. ....	75

## **Capítulo 3.- Diagnóstico Organizacional aplicado a COMANEL.**

3.1 Diagnóstico Organizacional: Listado de Síntomas.....	81
3.1.1 Síntomas de Identidad Corporativa. ....	81
3.1.2 Síntomas de Liderazgo. ....	84
3.1.3 Síntomas de Ambiente y Clima Organizacional.....	85
3.1.4 Síntomas del Proceso de Socialización e Interacción.....	87
3.2 Comprobación de Áreas de Oportunidad. ....	89
3.3 Análisis FODA.....	108

## **Capítulo 4.- Estrategias y Tácticas de Comunicación**

<b>para COMANEL. ....</b>	<b>110</b>
---------------------------	------------

<b>Capítulo 5.- Conclusiones. ....</b>	<b>135</b>
--	------------

<b>Referencias. ....</b>	<b>139</b>
--------------------------	------------

<b>Anexos. ....</b>	<b>141</b>
---------------------	------------

## **Introducción.**

En la actualidad el nivel de competitividad entre los diversos tipos de organizaciones se diferencia por un factor clave denominado calidad. Ahora bien, esto es indistinto al giro que cada organización o empresa desempeñen, llámese de servicios, productos, lucrativas, ONG'S, etcétera. El hecho radica, en saber potencializar esa calidad a través de sus procesos de comunicación y poder así diferenciarse en el mercado de la competencia.

Es preciso destacar en este proceso de optimización, el factor humano. De tal forma que cada una de las actividades que se emprendan, se focalicen en enfatizar el recurso humano, para que en combinación con otros recursos como los materiales y tecnológicos, se obtengan los mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Sin embargo, será necesario definir desde el inicio de cada organización, los estándares corporativos que regirán su razón de ser, sus alcances, metas, así como su proyección inmediata y a futuro. Con esto, se pretende un mejor control sobre posibles crisis, y sobre todo, un mejor aprovechamiento de sus áreas de oportunidad y marcar justamente así la diferencia. Por cierto, cabe indicar que no todas las organizaciones formulan tales vectores corporativos con anticipación.

No obstante, se pueden identificar aquellas áreas de oportunidad surgidas tanto de manera interna como en su entorno. Ante lo cual, el diseño de un Plan de Comunicación se presenta como una alternativa para el exitoso alcance de objetivos en las organizaciones de cualquier índole. El diseño del plan, implicará los límites del mismo, la información que se necesitará, así como las partes de la organización que se verán implicadas.

A través del análisis estructurado, y bien definido de los propósitos de cada organización, se puede conducir a una clarificación de la personalidad corporativa y a la diferenciación clara de la competencia. El plan de comunicación, se rige basándose por un principio básico y clave: La Identidad Corporativa.

La cual, se presenta más que como una herramienta, como una estrategia de gerencia, porque ayuda a identificar y a manejar sistemáticamente las estructuras, los temas y la personalidad de una empresa. Mismo instrumento organizacional que se compone de importantes lineamientos como: la orientación, la filosofía y la comunicación.

Si bien es sabido, todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola, de igual forma sucede con sus acciones internas y externas. Cada departamento o división es parte de un conjunto que a la vez afecta las otras piezas, puesto que la empresa se comunica a través de todo que lo hace o no.

Si desde que se están implementando los primeros pasos de planeación de la empresa, no se tiene en cuenta la comunicación (tanto interna como externa), como pieza clave en el funcionamiento de ésta, poco se podrá lograr incluso cuando se lleguen a presentar situaciones de crisis.

La presente investigación, tiene como finalidad describir los procesos de comunicación, diagnosticar la situación organizacional y agilizar los medios de interacción y comunicación. Esto con la finalidad de aprovechar sus medios de comunicación, en la obtención de beneficios medibles y rentables. Para lo cual toma el caso de COMANEL, Corporación Manufacturera de Electroequipos S.A de C.V.

En el primer capítulo se expondrán los elementos teóricos- metodológicos que estructuran las aportaciones a lo largo de la presente investigación. Comprende desde las bases teóricas del proceso de comunicación, las teorías del comportamiento organizacional, teoría de la comunicación grupal, así como las herramientas metodológicas del diagnóstico organizacional en el proceso de planeación.

Así mismo, focaliza a la comunicación como parte estratégica de la empresa, al formar parte de la planeación organizacional desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema.

Por tal motivo y como parte esencial de la investigación, el segundo capítulo comprende el perfil corporativo de COMANEL, empresa mexicana que nace a principios de la década de los ochentas. El giro de la empresa abarcó desde sus inicios dicho sector de la industria eléctrica.

Sus inicios se basaron en la fabricación de equipos que permiten generar proyectos de ahorro de energía a nivel empresarial, como es su momento lo fue para Luz y Fuerza, proyectos que actualmente continúan en términos comerciales con Comisión Federal de Electricidad y también con empresas del sector privado.

Entre sus principales productos se destacan, interruptores sumergibles de 27 kV, 600 A de operación manual en varias configuraciones y de interruptores de transferencia automática 27 kV a 400 A. Así mismo, continúa con la fabricación de cuchillas desconectadoras de operación en grupo. Posteriormente, desarrolla su propia tecnología de seccionadores de pedestal de 15 kV, 600 A de apertura con carga, así como nueva tecnología de cuchillas desconectadoras de operación en grupo en varias configuraciones.

Los productos antes mencionados, son requeridos por empresas del sector privado y público, siendo dos de sus principales clientes activos, Comisión Federal de Electricidad y empresas hoteleras o centros comerciales, cuyo consumo de energía es abundante, ante lo cual requieren equipo que proporcione un abastecimiento de energía eléctrica constante y al mismo tiempo, generar un costo rentable a las empresas. En el caso del sector gubernamental, ambas compañías son elementos fundamentales en la generación abastecimiento y distribución de energía eléctrica a nivel nacional en todo el territorio mexicano.

El objeto de estudio de la presente investigación, cuenta con patrones organizacionales que, en nuestro país, son características recurrentes en el sector industrial manufacturero. Esto aunado, a qué se pueden estudiar a la vez diferentes variantes, dada la estructura organizacional de COMANEL, la cual se compone por dos grandes áreas: La Planta de manufactura, localizada en Jiutepec, Morelos y, las oficinas administrativas, ubicadas en la Delegación Coyoacán, Ciudad de México.

Este mismo capítulo, expone la estructura organizacional de la empresa, sus productos y servicios. También presenta un recorrido gráfico por las instalaciones de la Planta productora en Jiutepec, Morelos. Finalizando el capítulo con los logros y alcances de la organización.

De igual manera, esta investigación pretende contribuir a crear a través del diagnóstico y propuesta de Comunicación, una conciencia organizacional para el buen funcionamiento y aprovechamiento de los recursos: humanos, ambientales, culturales y materiales en las organizaciones. Mismo diagnóstico que estructura el capítulo tercero, referente a los elementos metodológicos en el análisis y diagnóstico organizacional.

Por lo cual, será necesario presentar los antecedentes pertinentes al diseño del Plan de Comunicación, que se adecuen a las necesidades y particularidades de COMANEL; es una empresa que actualmente lleva a cabo el alcance de sus metas económicas, sin embargo, es importante analizar los procedimientos empleados que bien pueden generar mayores áreas de oportunidad y expandir su proyección empresarial, a nivel interno y externo.

Es primordial la relevancia del presente trabajo en términos académicos, al presentar de manera directa la formación profesional, adquirida como comunicólogo organizacional. Este rubro de la comunicación en particular, aborda de manera directa la sintomatología de las organizaciones, al poder relacionarse de forma cercana con sus integrantes y diferentes entornos, llámese públicos internos o externos (proveedores o clientes, etcétera).

Corporación Manufacturera de Electroequipos S.A de C.V. genera ganancias anuales de aproximadamente 60 millones de pesos. Sus clientes potenciales son, en primer lugar, el Gobierno Federal, al ser su principal cliente, Comisión Federal de Electricidad y la ahora extinta Luz y Fuerza. En segundo lugar, clientes de la iniciativa privada, por ejemplo, Hoteleros y de Plazas Comerciales, mismos que representan un ingreso promedio de 20 millones de pesos al año.

Cabe mencionar la presencia activa de COMANEL, en la mayor parte del territorio de la República Mexicana, desde hace ya más de veinte años.

La trayectoria y especialización de sus productos y servicios han propiciado el despliegue de la empresa incluso en países de Centroamérica, como Guatemala y Panamá.

El problema principal en COMANEL es no contar con declaraciones formales de la filosofía de la organización, es decir, la misión, visión y valores. Lo mismo sucede con los objetivos, los cuales no se encuentran formalizados y son tomados como algo a corto plazo. La importancia de lo enunciado, radica en la ausencia de aprehensión de la filosofía corporativa en sus empleados.

Que incluso, en algunos casos desconocen por completo. Dentro de los documentos que se encuentran formalizados dentro de la organización, el primer ejemplo es la declaración de "Política de Calidad". Refiriéndose a ésta como el valor agregado que COMANEL ofrece en sus productos. Discurso muy presente tanto en sus instalaciones de la Ciudad de México como en la planta. Como segundo ejemplo, es el reglamento interno de la Planta, sin embargo, no es conocido por los empleados de dicho lugar y por lo tanto carente de toda internalización en ellos.

Con este ejemplo citado, damos pie al problema secundario, la falta de internalización de dicha filosofía organizacional. Al haber un desconocimiento de ésta, los objetivos planteados en la empresa no se alcanzan en tiempo y forma. Aunado a lo anterior, los procedimientos empleados para la venta de sus productos se basan únicamente en licitaciones. Una estrategia para atraer nuevos clientes como tal, no ha sido planeada aún. El material publicitario, consta solamente de un catálogo de los productos de la empresa y presentaciones en formato Power Point.

La tercera problemática, devine justamente de la centralización, porque Comanel, focaliza sus fortalezas en sus productos más que en calidad del servicio, relegando al último la calidad laboral ofrecida o que puede generar en sus empleados. Dejando así de lado, la importancia y valor agregado que bien puede considerar en sus empleados, sobre todo aquellos que laboran en la planta, donde dadas las condiciones de llevar a cabo el trabajo más pesado, se debe de incentivar su productividad a través de la motivación, factor de relevancia en el diseño del Plan de Comunicación.

Al considerar las cifras de ingresos anuales, las cuales son favorecedoras, ya que hasta el momento no se ha presentado una situación de crisis, Comanel bien puede expandir sus proyecciones con la colaboración e integración planeada de sus diversos departamentos.

Ya que como propone el autor Chester Irving Barnard, en su concepción de organización como:

“ Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Relacionadas a través de la comunicación, motivación y el papel fundamental que tienen los miembros del sistema y su colaboración”

De igual manera lo anterior se complementa con lo enunciado por el teórico Jeffrey Pfeffer, quien enuncia que la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por los individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos<sup>1</sup>.

Comanel, cuenta con un total aproximado de cincuenta empleados, de los cuales 20 se ubican en las oficinas corporativas en la Ciudad de México (Coyoacán), los restantes se encuentran en la Planta de producción y ensamblaje en Jiutepec, Morelos. Dadas estas condiciones la comunicación entre el personal es un tanto distante.

Tras el contexto previamente planteado, el presente trabajo delimitará su investigación al ámbito pertinente de la Comunicación Corporativa de Comanel.

---

<sup>1</sup> Jeffrey Pfeffer. Nuevos rumbos en la teoría de la organización, p. 18

Cabe mencionar que dicho elemento es una variable constante en análisis de teóricos de las organizaciones como: Chester I. Bernard, Amitia Etzioni y Renata Maynz, incluso se retomará al sociólogo Max Weber.

Dichas aportaciones servirán de apoyo como marco de referencia documental, aunado con las teorías y modelos de comunicación y de diagnóstico organizacional. A propósito de las teorías de la comunicación, lo que refiere a este proyecto, serán integradas aquellas de perspectiva Intragrupal.

Esta forma de comunicación recibe distintos apelativos que varían de acuerdo con el autor y el enfoque empleado para abordarla.

Por ejemplo, está el caso de los psicólogos sociales conductistas, quienes la denominan comunicación organizacional, empresarial o de sistema.

Desde la perspectiva administrativa, la investigación se guiará con base al proceso administrativo, es decir, integrando los elementos de Dirección, Control, Organización, Planeación y Motivación. En cuanto a las teorías de la Organización, tendrá un enfoque hacia la corriente Humanista, o de Relaciones Humanas, misma que examina los intereses humanos a los que bien formula preguntas como:

¿Qué representan los individuos en la organización?, ¿Qué relaciones de posición se dan como resultado de los distintos roles?, ¿A qué nivel se encuentra la moral y las actitudes de los individuos?, ¿Qué necesidades psicológicas y sociales son más importantes para los individuos?, ¿Qué grupos informales se dan dentro de la organización?

También incluyen aspectos de motivación, posición, rol representado, moral y actitud. Así como el estudio de los grupos que componen la organización en ambientes de trabajo, liderazgo y la influencia de las normas grupales que se desarrollan dentro de la empresa.

Entre estos estudios deben resaltarse los llevados a cabo por E. A. Fleishman, F.W. Harris y Elton Mayo, quienes predijeron que la dirección “orientada hacia el individuo” sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción.

La lógica básica de la teoría de Relaciones Humanas, consistió en incrementar el interés por los obreros, con lo que mejoró la moral y la satisfacción entre estos; motivo por el cual, se prefirió esta corriente para apoyar el marco teórico de la presente investigación, debido a que la población muestra con la que se trabajará es de aproximadamente cincuenta personas, por lo que el trato será personalmente.

Otro punto de análisis será el Liderazgo, ya que como menciona el teórico Winter (1978), el liderazgo transformacional es capaz de implantar con éxito el cambio sistémico, en gran escala en las organizaciones. Esto debido a que el líder funge una pieza clave como herramienta de comunicación al trabajar con grupos y públicos tanto internos como externos.

Aunado a la idea de que la efectividad o ineffectividad de una organización, está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes, idea que fue señalada por Peiró (1995), al que también se le suma el criterio de Shultz (1978) cuando señala que prácticamente la mitad de las organizaciones fracasan en sus primeros años de vida y que solo 1/3 de estas supera los cinco años de existencia, atribuyendo las causas de este fracaso a un liderazgo defectuoso en la mayoría de las ocasiones<sup>2</sup>.

También se retomarán aportaciones del Dr. Kenneth Harthley Blanchard, reconocido conferencista, consultor y escritor estadounidense; se analizan y reflexionan puntos clave en la motivación humana.

Asimismo, con el análisis situacional interno y externo se podrán identificar las fortalezas y debilidades de COMANEL (análisis FODA), como menciona el teórico Héctor Fainstein, dicho análisis brindará un panorama bastante preciso del cuadro situacional de cada variante en relación con la organización, así como el proporcionar indicadores para planificar la gestión futura<sup>3</sup>. Con el objetivo de minimizar barreras semánticas, cognoscitivas, psicológicas, administrativas que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

---

<sup>2</sup>[http://www.articulosinformativos.com/El\\_Estudio\\_del\\_Liderazgo\\_Winter\\_Haven\\_FL-r1160191-Winter\\_Haven\\_FL.html](http://www.articulosinformativos.com/El_Estudio_del_Liderazgo_Winter_Haven_FL-r1160191-Winter_Haven_FL.html)

<sup>3</sup> Héctor Fainstein, Diseño de estrategia organizacional, Paidós, Buenos Aires.

Gran parte de la evaluación y diagnóstico corresponderá a la Identidad Corporativa de Comanel, tomando como referencia teórica al autor de reconocida experiencia en la materia, Joan Costa, quien hace referencia sobre los niveles de observación para el diagnóstico de identidad en una empresa, los cuales son:

- a) Interrelaciones dentro de la empresa;
- b) Influencias de estas relaciones internas sobre las audiencias externas inmediatas;
- c) Relaciones de la empresa hacia su entorno global;
- d) Feedback, o retroacciones del entorno, y condiciones que éste ejerce sobre la empresa<sup>4</sup>.

Tras el análisis mencionado en párrafos anteriores, se dará pauta a la elaboración del Diagnóstico organizacional. Cabe mencionar que las perspectivas del diagnóstico, permitirán mayor eficacia en la organización, al mostrar el contexto de la empresa, permite mostrar un estudio a nivel de los ejecutivos-directivos, que además, contemple y aproveche en su plenitud los recursos disponibles.

De tal manera que, puedan identificarse las relaciones entre los departamentos, relaciones entre los trabajadores, así como entre los clientes y proveedores. Para lo cual será pertinente el análisis de las Redes de Comunicación existentes. El diagnóstico previo a la propuesta permitirá también, conocer el Clima Organizacional, el cual dará pautas para poder examinar y observar fenómenos dentro de la empresa como: integración, estructuración y aprendizaje entre los individuos.

El Clima Organizacional, es una estrategia en el Plan de Comunicación que funge como reforzador en el trabajo; ya que permite el cambio de comportamiento, es responsable de determinar las contingencias, mediador en la organización e influyente en el comportamiento deseado de los elementos que componen la empresa.

---

<sup>4</sup>Joan Costa, Imagen Corporativa en el siglo XXI, La Crujía, Argentina.

La creatividad e innovación son cualidades que se implementarán de principio a fin en las técnicas y tácticas que estructuren la propuesta del Plan de Comunicación Organizacional en COMANEL, Corporación Manufacturera de Electroequipos S. A de C.V.

Elaborar un Plan de Comunicación Integral para que COMANEL, Corporación Manufacturera de Electroequipos S.A de C.V. será el objetivo general de la presente, con la finalidad de optimizar sus medios de comunicación en beneficios medibles y rentables.

Esto se obtendrá a través de la descripción, de los procesos actuales organizacionales y de comunicación en COMANEL; el análisis de la comunicación organizacional de la empresa. Para generar estrategias y tácticas que agilicen los procesos de interacción a través de la comunicación en Comanel, mismas que son esquematizadas en el cuarto capítulo correspondiente a las soluciones de comunicación de las áreas de oportunidad sugeridas.

En la Investigación de Campo, se empleará la técnica de la entrevista con personal directivo y demás personal de la empresa para tener un conocimiento de las diferentes áreas y personal que integra Comanel.

Finalizando la investigación con el quinto capítulo, donde se exponen las conclusiones obtenidas de la presente investigación.

# CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL.

## 1. Comunicación Organizacional.

---

En el presente capítulo, se explicarán: El proceso de comunicación, los elementos que lo integran, definición y función; así como los modelos de comunicación, desde diseños básicos como el de David K. Berlo, o con una mayor integración de variantes, como el propuesto por Harol Laswell.

Una vez comprendido el contexto bajo el cual se estudia el proceso comunicativo, se describe el contexto relacionado a los preceptos de Comunicación Interna y Comunicación Externa. Esto para exponer de manera concreta sus implicaciones en el ámbito de la Comunicación Organizacional, debido a ser la competencia de estudio de dicha investigación. Dentro de este apartado, se expondrán las funciones y públicos que integran ambos tipos de comunicación.

Posteriormente, se hace referencia al ámbito de las Teorías que fundamentan el marco teórico. De manera inicial, se retoman a las Teorías de la Organización: Clásica y de Relaciones Humanas. La primera que hace alusión a la relación Hombre/Producción, y la segunda que va más allá del ámbito productivo, y realza factores como: liderazgo, motivación, así como los mismos procesos de interacción y comunicación en las organizaciones.

Continuando el capítulo, una vez expuestos los compendios del proceso de comunicación, los tipos en que éste se divide, así como las teorías del ámbito de la organización, se presenta el contexto de la: Teoría de la Comunicación Organizacional Clásica y sus implicaciones en el presente trabajo. Los flujos de comunicación que refiere y los públicos implicados.

Y a propósito de públicos, se da secuencia con lo referente a las Teorías que fundamentan esta obra, como: Teoría de Usos y gratificaciones; donde se puntualizan sus aportaciones: Medio-Audiencia-Consumo, desde una perspectiva social, psicológica y motivacional. Este fundamento teórico, indica que la elección de los contenidos por parte de las audiencias, se basa en necesidades de índole psico-social.

Lo anterior, con la finalidad de obtener gratificaciones de: diversión, relaciones interpersonales, identidad o vigilancia del entorno. Realza a las audiencias como un ente activo, con la capacidad y poder de interpretar e integrar el contenido seleccionado de los medios a sus vidas.

Las variables mencionadas en el postulado de Usos y Gratificaciones (entre otras más), se describen como parte final de este capítulo uno, a través de los elementos que comprenden el Diagnóstico Organizacional. Al emplear dicha herramienta como vector metodológico de la investigación. Se indicarán así: su definición, tipos, modelo de objetivos, técnicas y herramientas.

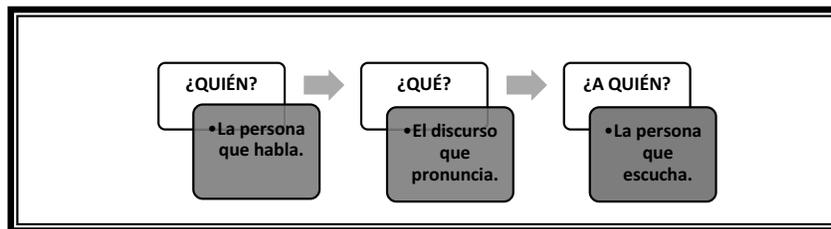
Las variables que se describen son: Identidad e Imagen Corporativa, Ambiente y Clima Organizacional, Liderazgo, Procesos de Interacción Comunicativa, Redes de Comunicación y Dimensiones de Contenido. Cerrando el capítulo con el apartado de Estrategias y Técnicas de Comunicación. Tanto el ámbito teórico, como el metodológico han quedado expuestos, el estratégico guiará la propuesta del Plan Integral de Comunicación para Corporación Manufacturera de Electroequipos, S.A de C.V., COMANEL.

## 1.1 Proceso de Comunicación.

Históricamente la comunicación ha sido estudiada por filósofos como Aristóteles, quien se refería a la retórica (comunicación) como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance"<sup>5</sup>. Refiriéndose a la persuasión como la meta fundamental de un orador, en el orden de convencer a los demás para llegar a la misma opinión.

Lo anterior se presenta como antesala del fundamento básico de la comunicación, en el entendido de la importancia que juegan en diferentes sentidos las relaciones interactivas entre las personas, ya que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor. A continuación, se esquematiza el pensamiento aristotélico de la comunicación:

Esquema nº 1. Pensamiento Aristotélico de la Comunicación.



**Fuente:** Castro, Ixchel y Moreno, Luz Areth, "El modelo comunicativo", 2006, México, Ed. Trillas.

El proceso de la comunicación, va más allá de un modelo con sus diferentes factores, llámese: Fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación. Sin restarle interés a cada uno de ellos, hoy en día, en el deber de la planeación organizacional (motivada o no motivada) son elementos que inciden de forma directa en el desarrollo y alcance de objetivos y metas de cada organización.

<sup>5</sup> Berlo, David K, "El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica", 2000, Argentina, 2ª Edición, pp. 21.

Sin embargo, es pertinente para la comprensión e importancia de la planeación en la comunicación organizacional, retomar los fundamentos básicos (a continuación listados) y sus respectivas características del proceso comunicativo:

**Mensaje:** Se define como un estímulo que evoca un significado a quien lo recibe, dentro del proceso de comunicación en cualquier contexto, los mensajes suelen ser una combinación de estímulos verbales y no verbales que significan algo a otra persona.

**El Canal:** Es cualquier conducto a través del cual se puede enviar el mensaje, su forma de transmisión puede ser oral, escrita e incluso la comunicación no verbal, los medios de comunicación y medios mixtos, y su elección debe de tomar en cuenta el perfil del receptor, lo anterior no garantiza la comprensión del mensaje, todo depende del emisor.

**Codificador-Fuente:** Es quien origina el mensaje, a la fuente le corresponden funciones primarias dentro del proceso:

- Determinar el significado específico a ser comunicado,
- Codificar los significados en uno o más mensajes,
- Sus habilidades comunicativas, a su vez se dividen en codificadores y decodificadoras, y el pensamiento y raciocinio.
- Sus actitudes, (consigo mismo, con el asunto a tratar y hacia el receptor).
- Su nivel de conocimientos.
- Su disposición del sistema cultural-social.

**El Receptor o decodificador:** Es quien recibe el mensaje, sin embargo los papeles del emisor y receptor van turnándose.

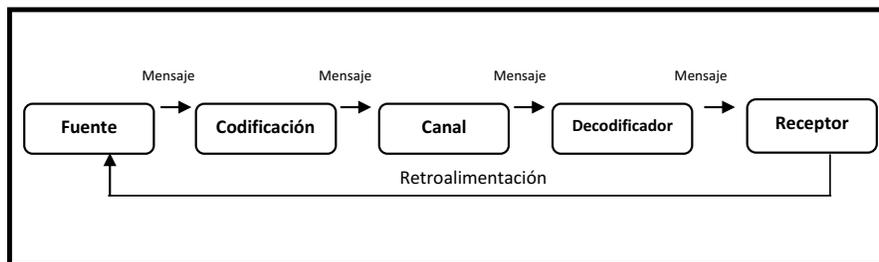
**Retroalimentación:** Se refiere las respuestas observables del emisor al mensaje del receptor, de igual manera pueden ser de naturaleza verbal o no verbal. Es el elemento que marca la diferencia entre la comunicación y la información. Ya que posibilita la interacción entre los participantes, o bien, puede provocar la interrupción del proceso.

Para restablecerlo, es importante una retroalimentación clara, objetiva, directa, concreta y oportuna en lugar y tiempo.

**Contexto:** Se refiere a las características de la situación donde la comunicación tiene lugar. Es precisamente el contexto, la pauta para hablar de la comunicación al interior de las organizaciones, dado que las personas no se comunican igual dentro de ellas como en sus relaciones personales. Comprender el cambio de contexto implica sustancialmente un cambio en la forma de comunicar.

Fue el autor, David K. Berlo quien integraría en su modelo de comunicación elementos como: la fuente, el codificador, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor, además del ruido (considerado como fidelidad y eficacia). Esto al considerar a la comunicación como "un proceso reglado y no un simple acto".<sup>6</sup>

**Esquema 2. Modelo del proceso de comunicación.**



**Fuente:** Robbins, Stephen, "Comportamiento Organizacional", 2003, México, Prentice Hall, pp. 312.

Lo cual, manifiesta la importancia de dicho proceso, en términos sociales, al otorgarle a cada actor (comunicativo): poder, influencia y control. Inclusive, David K. Berlo lo indica que "todo uso del lenguaje tiene una dimensión persuasiva", destacando que la comunicación se hace imposible si no existe este acto de convencimiento. Ya que conforme se adquiere voluntad, a su vez se afecta y se es afectado tanto por los demás como por el contexto.

---

<sup>6</sup> *Ibidem*.

Es importante resaltar en este punto, un elemento clave en el proceso de la comunicación y los estudios de comunicación en términos generales: Interacción. Y es aquí donde por un lado en estudios sobre comunicación se utilizaba el mismo significado para comunicación e información.

El actuar de la interacción, les brinda a los participantes en el proceso comunicativo la posibilidad de un intercambio entre ambas partes. En el caso de información su acción es básicamente proporcionar el dato, el conocimiento. Por otro lado, la comunicación implica una respuesta al estímulo (mensaje) que se está comunicando.

Cabe mencionar que décadas más adelante, fue Harold Dwight Lasswell (1902), teórico reconocido por sus estudios en lo referente a la propaganda y opinión pública, quien solidificó las bases de la Teoría Funcionalista, esto en conjunto con Paul Lazarsfeld. Donde incluyendo a la teoría de los Efectos, evolucionaba al escribir ciertas especificaciones del proceso comunicativo y los efectos de los efectos de los mensajes.

Esto con la finalidad de resaltar al emisor y su intención de obtener un efecto sobre el receptor. Los estudios sobre los efectos de los mensajes están abocados en la manipulación, persuasión e influencia en el auditorio.<sup>7</sup>

Lo cual dio pauta a su mayor obra a propósito de las teorías de la comunicación donde se analiza los siguientes elementos:

Esquema 3. Modelo de Comunicación de Lasswell.



Fuente: Tomado de: <http://bila.com.ar/?cat=13>, FyH.C:03 de septiembre 2014, 15:57.

<sup>7</sup> Castro, Ixchel y Moreno, Luz Areth, "El modelo comunicativo", 2006, México, Trillas, pp. 20.

- **Quién:** Es el origen, la fuente de toda comunicación.
- **Dice qué:** Se refiere al mensaje construido y que será transmitido al público meta.
- **Por qué canal:** Se trata de los medios usados para transmitir el mensaje.
- **A quién:** Considera el análisis de la audiencia quien recibe el mensaje.
- **Con qué efecto:** Se refiere al impacto que provocará el estímulo contenido en un mensaje dado sobre el segmento de mercado al que nos dirigimos.<sup>8</sup>

Como se ha observado en los modelos anteriores, desde los más básicos hasta los que incluyen mayor diversidad de elementos como el de Lasswell, se indica visiblemente cómo cada uno de los actores y mensajes funge un papel importante dentro del proceso. Cada acción de estos elementos tiene una repercusión que deberá ser cuidadosamente planeada; por lo tanto, lo mismo sucede en las organizaciones, llámese empresas, corporativos, ONG'S, instituciones, etcétera.

Es pertinente la planeación de la comunicación dentro de ellas, poner especial atención a cada uno de los elementos de los procesos comunicativos que emergen en las empresas, (en lo que al presente estudio se refiere, este será el término empleado para la organización estudiada).

En ese proceso de planeación, estará el devenir del proceso comunicativo en cuanto a seleccionar la información a transmitir que cumpla con las expectativas de persuasión, al lograr tener la atención de la audiencia o público objetivo.

De ahí la necesidad de establecer la planificación en lo denominado: Comunicación Organizacional, cuyo motivo de estudio sustenta el presente trabajo. Los altos niveles de organización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las organizaciones hoy en día.

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://bila.com.ar/?cat=13>, FyH.C:03/09/ 2014, 15:57.

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las organizaciones. Al poner énfasis en el aspecto de la comunicación, gran medida de su importancia radica en que: "Crea una imagen positiva de una institución y estimula la relación con sus públicos y su comunidad"<sup>9</sup>.

Se resalta la confianza, en parámetros de calidad, profesionalismo y todo aquello que se convierte en un respaldo, que permite su continuidad en la vida social. Entrando en juego aspectos como la "Reputación". A propósito de los llamados "intangibles", la comunicación, la cultura y la identidad funcionan como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización<sup>10</sup>.

Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Actualmente, COMANEL, no cuenta con la planeación dirigida al ámbito de la comunicación, su concepto de comunicación, se limita al ámbito de la publicidad a través de la emisión y difusión de los catálogos de sus productos. Así como a las publicaciones a través de su página web.

Se pasa por alto el valor e importancia que se genera en la comunicación e interacción día a día entre sus integrantes (internos-externos), ya sea en las oficinas corporativas o en la planta manufacturera.

---

<sup>9</sup> Homs, Quiroga Ricardo, La Comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, pp. 40.

<sup>10</sup> Costa Joan, La Comunicación en Acción, Paidós Ibérica, Barcelona, 1999, pp. 29.

Es por eso que, la Comunicación Organizacional se propone como medio de gestión, para así proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización<sup>11</sup>; en este caso COMANEL, con el objetivo de liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Esta propuesta formativa plantea un enfoque heurístico e integral de la comunicación, en el cual se asume ésta como un sistema determinante en el comportamiento organizacional. Desde allí, se entiende que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, se presenta a la organización como constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie en ocasiones a la distorsión comunicativa.

Es pertinente, indicar cuáles son las particularidades que identifican a la comunicación organizacional. Dejar en claro, cuáles son los ámbitos de su competencia, para así no polemizar con otras materias como: Publicidad, Marketing o la misma Administración de Empresas.

Si bien, se han tomado aportaciones teóricas o metodológicas de dichas áreas, la especificidad de la comunicación integral o corporativa se caracteriza por cinco condiciones<sup>12</sup>:

1. El triángulo de la comunicación\*, que reúne y coordina poderes estratégicos exclusivos.
2. Su acción transversal, que es un vector de todos los procesos.
3. Los cambios de mentalidad, que han introducido conceptos y vocabularios nuevos en la empresa, precedentes de la ciencia de la información y de la sistémica.
4. La gestión global o el nuevo management en red, desplazando el organigrama tradicional de mando vertical.

---

<sup>11</sup>Idem pp. 32.

<sup>12</sup> Costa, Joan, "Dirección de comunicación empresarial e institucional", Gestión 2000, Barcelona, 2001, pp. 50,51.

\* Joan Costa define como triángulo de la comunicación: "la comunicación abriga en su propia esencia una triple condición: es proyectual, vectorial e instrumental".

5. El gestor de las comunicaciones, la nueva figura que se impone por una necesidad inédita e irreversible en las empresas.

Esta visión trasciende la función instrumental enmarcada en el quehacer de la comunicación organizacional. Por el contrario, la nueva visión de la comunicación organizacional debe partir del supuesto de que las organizaciones son realidades en construcción, con visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser.

Es así como se puede establecer el pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral, donde posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales<sup>13</sup>.

Con los enunciados teórico-históricos en torno a la comunicación organizacional, obtenemos una relación metodológica-creativa, que permita optimizar las áreas de oportunidad comunicacionales surgidas, orientadas a través de un proceso de planeación. Considerando así, la constante de la innovación y autenticidad. Sin embargo, para fines más prácticos en el proceso Metodológico de la Planeación estratégica de la Comunicación Organizacional, se presentan dos vertientes para dichos fines: Comunicación Interna y Comunicación Externa.

---

<sup>13</sup> Martín, Fernando, "Comunicación empresarial e institucional", Universitas, Madrid, 2012, pp. 77.

## **1.2 Comunicación Interna y comunicación Externa.**

La comunicación en las organizaciones, se presenta de forma actual y teóricamente asumida, como una actividad sustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”, con base en Katz y Khan. O bien, se puede entender como: “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” según el teórico Puchol.

Sin embargo, a la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. La gestión surge para distintos tipos de comunicación, que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna: comunicación interna (descendente, ascendente y horizontal) y comunicación externa.

Las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa<sup>14</sup>. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo.

En el caso de COMANEL, es nula la existencia de un departamento de comunicación, o de un responsable en gestionar tales procesos. Para esta empresa manufacturera, la comunicación se ve como un recurso sólo para fines de publicidad. La comunicación dirigida hacia los empleados es tratada por medio del área de Recursos Humanos. No obstante, es necesario resaltar la importancia de dicha área dentro de una empresa.

La existencia de estos departamentos, puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación, así como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

---

<sup>14</sup> Costa, Joan, Op. Cit. pp. 219.

Mientras en estas empresas, se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral<sup>15</sup>, en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometiéndose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular donde el emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y a su vez exige comprensión entre las personas que intervienen en él<sup>16</sup>. Es así como en una organización, la comunicación es una constante, desde el momento cuando los integrantes o empleados de ésta interactúan de manera verbal, escrita o a través de los diversos procesos que requieren sus labores. Para comprender el universo comunicativo que a la organización compete, éste se explica como:  
**Comunicación Interna y Comunicación Externa.**

A continuación, se define y especifican las funciones, aplicaciones y características de la Comunicación Interna y Externa en una perspectiva organizacional.

### **1.2.1 Comunicación Interna.**

La Comunicación Interna es inherente a todo tipo de organizaciones, su planeación será un elemento opcional, no obstante, su actividad en las organizaciones es similar a la creación de la propia empresa, institución, etc. Quizá esta sea una de las principales características diferentes de la Comunicación Externa.

**Francisca Morales Serrano** añade con base en Kreps (1990):

“El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma”

---

<sup>15</sup> Scheinsohn, Daniel, “Comunicación estratégica e imagen corporativa”, Ediciones Macchi, 1998, Buenos Aires, pp. 56

<sup>16</sup> Luhmann, Niels, “Solo cuando se procesa el estímulo, se genera la comunicación”, 1995, pp.139.

Se observa entonces a la interacción como un el elemento base, con que se cuenta en una organización, vector de enlace entre sus integrantes. Además, la comunicación interna es esencial para atraer y retener al personal talentoso, es decir el personal que le es útil, eficaz y funcional para la organización.

En COMANEL, también se tiene la tarea de integrar no sólo de manera conjunta al personal administrativo, sino que además debe hacerlo con los empleados de la planta, considerando la distancia como un factor importante en la comunión de ambas partes. Cabe mencionar que la retención de personal es variante, ya que en las oficinas (D.F), el personal tiene mayor antigüedad que aquel que labora en la planta productora (Civac, Morelos).

Es a través de este ámbito de la comunicación, donde se trata de dirigir a las organizaciones mediante una comunicación coherente que debe sobre todo motivar al personal valiéndose de distintas formas de comunicación, entre los que se cuentan incentivos, boletines informativos, reuniones, llamadas telefónicas y sesiones formales e informales de análisis. La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando se observan las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas.

Entre las características para su óptima eficiencia, destacan las enunciadas por **Joan Costa** (1998):

“Ha de ser Fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.  
Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y ha de estar orientada a la  
calidad en función del cliente”

Sin embargo, los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema, con base en Katz y Kahn<sup>17</sup>. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

---

<sup>17</sup> Gold, Haber, “Comunicación Organizacional”, pp. 48.

A propósito de esto, **Francisca Serrano** indica que:

“La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos lo que la propia organización hace, lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y productividad”.

Para COMANEL, la interacción entre sus empleados no tiene ninguna relación con factores como la motivación o la calidad en la productividad. Es decir, mientras cada empleado realice las actividades que le competen sin analizar los inconvenientes o alicientes que se presentaron en dichas actividades, y menos sin considerar si contribuyen o no de manera significativa en el alcance de objetivos.

Además, la comunicación es un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y así la participación reciba el adecuado reconocimiento.<sup>18</sup>

De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal, antes ya referidos por diversos autores.

---

<sup>18</sup> Costa, Joan. “La comunicación en acción”, pp. 83.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos.

En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación<sup>19</sup> y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

Se puede inferir que la buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

#### **1.2.1.1 Funciones de la Comunicación Interna.**

La comunicación interna presenta tres funciones claras<sup>20</sup>:

1. *Información.* - Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
2. *Explicación.* - Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben comprender y entender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
3. *Interrogación.* - Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el ámbito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

---

<sup>19</sup> Ibidem, pp. 85.

<sup>20</sup> Costa, Joan, "Dirección de Comunicación empresarial e institucional", pp. 223.

Los medios de comunicación Interna que utiliza **COMANEL**, son el correo interno, minutas como medio de control en el caso de las reuniones de trabajo, así como la comunicación interpersonal. Lo mismo para las oficinas, como en la planta productora.

Es en la cena de fin de año, donde se presenta la mayor interacción y motivación por parte de la empresa hacia los empleados. Es tradición, regalar obsequios (electrodomésticos) a cada uno de los empleados administrativos, en el caso de la planta se hace una comida simbólica (sin obsequios) con los obreros.

Los objetivos y logros de la empresa se comunican a nivel directivo y gerencial. Se presenta un desconocimiento entre los empleados sobre el personal que labora en la planta como en la oficina. Esto en lo que a comunicación interna se refiere, a continuación, se presenta el contexto que conlleva a la Comunicación Externa.

En el ámbito teórico, los autores Gómez y Patiño ilustran esta situación de forma metafórica: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”.

### **1.2.2 Comunicación Externa.**

La comunicación externa busca al consumidor para informarle de la existencia de su producto o servicio y para explicarle por qué debe comprar. Este tipo de comunicación incluye catálogos, diversas formas de publicidad, cartas publicitarias, llamadas telefónicas, sitios Web y cualquier otro esfuerzo para informar a los consumidores sobre su existencia.<sup>21</sup>

En lo referente a la Comunicación Externa de la empresa ésta abarca varias dimensiones:

- Comunicación Externa Operativa. - de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores.

---

<sup>21</sup> Fernández, Collado, Carlos. “La comunicación en las organizaciones”, pp. 67.

- Comunicación Externa Estratégica. - que consiste en ya en la constitución de una red, ya en una actitud de “vigía”.
- Información Externa de Notoriedad. - (publicidad, promociones, etcétera).<sup>22</sup>

Por ejemplo, la imagen desempeña una función vital en la comunicación externa (sin embargo, no se profundizará en esta investigación). Su logotipo debe representar quién es usted; el membrete de su papelería debe ser una herramienta de venta; sus llamadas telefónicas deben reflejar una actitud profesional.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc.

Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. No obstante, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.

---

<sup>22</sup> Bartoli, Annie “Comunicación y Organización”, pp. 100

Los medios de Comunicación Externa de COMANEL, son básicos: Página Web, misma que no ha presentado ninguna actualización desde su creación, así como carencias en la falta de información en algunas de sus secciones. Además, hacen referencia a contactos de personal que ya no labora en la empresa.

En cuanto a los catálogos de los productos de la empresa, el diseño es poco sofisticado, con saturación de texto y poca armonía entre las imágenes y los contenidos informáticos. Dentro de estos catálogos no se consideran los servicios que proporciona la empresa, por ejemplo: Capacitación o mantenimiento de los equipos manufacturados.

#### **1.2.2.1 Funciones de la Comunicación Externa.**

La comunicación externa se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato.<sup>23</sup>

El ámbito de la comunicación externa, la manare de obtener nuevos clientes es a través de licitaciones que emite Comisión Federal de Electricidad en general o algunas empresas del sector privado, manejando un catálogo como única presentación de COMANEL, además no existe un control de calidad que retroalimente los productos y servicios ya existentes.

Según sean los objetivos finales de una organización o su Misión, será el tipo de esquema de comunicación (emisor-mensaje-receptor) que se desarrolle. Esto se debe a que dentro de cada organización existen redes de comunicación que se van a establecer de acuerdo a las relaciones humanas

---

<sup>23</sup> *Ibíd*em, pp. 83.

que se presentan en determinadas situaciones, así como también los niveles de jerarquía establecidos.

Para comprender más sobre el comportamiento organizacional y las relaciones que interactúan en él, a continuación, se presentan las dos premisas que comprenden las Teorías de la Organización. Esto con la intención de ejemplificar la situación actual en COMANEL, así como el camino a seguir para un mejor funcionamiento en la empresa.

### **1.3 Teorías del comportamiento organizacional.**

Las teorías del comportamiento humano, tienen el objetivo de que el ser humano pueda explicar hechos o fenómenos que surgen a su alrededor. Las teorías organizacionales fueron analizadas y desarrolladas por diferentes teóricos en distintas épocas (contextos), basándose en observaciones y experiencias dentro de las empresas. Se enfocaron en analizar las formas de trabajo y las acciones que realizaban los empleados y demás integrantes.

Martínez de Velasco afirma:

“Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzarlos objetivos; cómo influye el contexto, etc.”<sup>24</sup>

Al analizar algunos puntos de las teorías del comportamiento organizacional, es evidente la evolución, no sólo en el ámbito de la flexibilidad de las estructuras organizacionales, lo son también en las relaciones individuo-trabajo, y el binomio acción-comunicación. En una organización son inherentes a ella los efectos que sus acciones repercutan en su forma de comunicación, ya que como se ha explicado anteriormente, la misma comunicación representa un

---

<sup>24</sup> Fernández, Collado, Carlos, “La Comunicación en las organizaciones”, 2002, pp. 19

actuar. Luego entonces, cuando una organización actúa de manera inmediata está comunicando.

No obstante, a lo largo de la historia estas variables, no siempre han sido concebidas como un binomio, sino que, se le ha dado mayor peso e importancia a la relación acción-producción. Debido a que la razón de ser de las empresas se basaba en proceso de producción.

### **1.3.1 La Teoría Clásica: La empresa como máquina.**

Surge a finales del siglo XIX y principios del XX, Sus autores más destacados son: Max Weber, Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Grantt, Emerson Los Gilbreth y Sheldon, además de los estructuralistas como: A. Etzioni, R. Merton, N. Parkinson y A. Thomps.

Esta corriente con M. Weber (1925), busca determinar una forma de organización que sirva a las demandas de la nueva sociedad industrial de aquellos tiempos. F. Taylor (1865-1915) asegura que su enfoque surge como una necesidad de racionalizar el trabajo laboral, después del seguimiento capitalista y Fayol (1841-1925) detecta que una organización necesita de una dirección específica que pueda manejar distintos roles. El principal interés de sus autores se centra en buscar mayor eficiencia en los trabajadores y en definir la estructura organizativa, los objetivos y las funciones.

Al respecto de esta teoría, a la fecha es bajo estos preceptos cómo funcionan los procesos organizacionales en Comanel, la estructura es rígida, con poca comunicación interpersonal y bajo los cánones de priorizar la producción por encima de las necesidades del empleado. En cierta manera es lógica la mecánica de la empresa, dado el giro industrial de la misma.

Sin embargo, la presente investigación propone establecer un equilibrio entre el ámbito manufacturero y el de los integrantes de COMANEL. Es decir, generar los medios y acciones de comunicación que permitan establecer un balance en el alcance de sus metas, con una mayor calidad en sus servicios a través de un desempeño laboral en mejores condiciones.

Ahora bien, a continuación, se enuncia el otro precepto teórico, que describe cómo serían las condiciones bajo las cuales se desarrollen las actividades en Comanel.

### **1.3.2 La Teoría Humanista: El empleado como un ser psicológico-social-motivacional.**

La visión de la Teoría Clásica de las organizaciones es un tanto reducida y no comprende las principales características de las organizaciones de hoy en día, ya que como se menciona en la Teoría de Usos y Gratificaciones existen aspectos determinantes en las relaciones de los individuos que integran una empresa, como lo son el aspecto: psicológico, social y el de la motivación.

La Teoría Clásica se complementó con la Teoría de las Relaciones Humanas. A principios de la década de 1920 y finales de 1930. El impacto de los factores físicos sobre la productividad de los obreros hizo imperiosa la necesidad de tratar a las organizaciones como entes sociales, donde las relaciones tanto formales como informales ocupaban un lugar importante en el rendimiento del personal, gracias al impacto psicológico que eso trae consigo.

Otros factores que vinieron a completar el estudio del comportamiento humano fueron factores como: Liderazgo, Comunicación Interna, la moral y la motivación, fueron decisivos en los estudios tanto de Kart Lewin y Rensis Likert, quien a través de sus modelos de diseño organizacional agruparon variables clave que inciden en la productividad de los empleados, sus modelos incluyen desde esquemas mecanicistas hasta los participativos.

Una vez explicado el cuadro organizacional, se retomarán los preceptos enunciados al inicio del capítulo y se dará pauta a la Teoría de la comunicación que respalda la presente investigación: La Teoría de Usos y Gratificaciones.

Misma que engloba los principios del proceso de comunicación, así como las aportaciones psicológicas-sociales de la Teoría Organizacional de Relaciones Humanas, y otros preceptos que a continuación se describen como complemento del presente marco teórico.

#### **1.4 Teoría de Comunicación Grupal: Usos y Gratificaciones.**

El motivo por el cual se considera este enfoque teórico como fundamento del marco teórico del presente trabajo, surge bajo la premisa de tomar a las audiencias ya como elemento activo y no como algo inerte a la espera de que sea el medio quien transmita la información necesaria para desarrollarse e interactuar en su contexto social de manera eficaz.

Los orígenes de dicho enfoque tienen lugar en los años 30's, tomando como referente los estudios de comunicación de masas y la relación medio-audiencia-consumo. Se consideraba aún al público (receptor), como una figura pasiva a la espera de los estímulos que el medio generara (Como ejemplo, está la Teoría de la Bala Mágica).<sup>25</sup>

Es en la década de los años cuarenta, cuando el enfoque teórico da un giro y cambia la percepción hacia el público, y se deja de ver a las masas como un todo, sino que desglosa su atención hacia los individuos que la componen, desde un punto más psicológico y social<sup>26</sup>. Se concentran los estudios en cómo afectan esas diferencias individuales a los medios.

Es en 1959, cuando Eliuh Katz, reflexionó por primera vez sobre lo que sería la base del enfoque que hoy en día se conoce como: Usos y Gratificaciones. Con base en otros estudios previos, Katz señala uno de los aspectos básicos del enfoque de los usos y gratificaciones: Audiencias similares y homogéneas pueden usar los mismos medios para distintos fines.

---

<sup>25</sup> De Fleur, Melvin L., "Teorías de la comunicación de masas". pp. 269.

<sup>26</sup> *Ibidem*, pp.270.

DeFleur parte del modelo de Katz y Lazarsfeld e intenta ir más allá, considerando la interacción que existe entre las psicologías individuales y las normas sociales y la posibilidad que tienen los medios de actuar sobre esas normas en favor de opciones políticas, intereses comerciales, etc.<sup>27</sup>

Presentando el siguiente esquema:

**Esquema 4. Relación Tripartita entre Medios-Audiencia-Sociedad.**



Fuente: <http://www.infoamerica.org/teoria/defleur1.htm>, F y H.C: Enero 22 del 2015, 10:15.

Ahora, si se relaciona el anterior esquema con la población de COMANEL, el sistema social es el entorno que rodea a la empresa (sociedad-proveedores, clientes, etc), el sistema de medios se refiere a los canales, medios y redes de comunicación que interactúan en ella, así como las audiencias, que son principalmente los empleados de la empresa, ya que los efectos resultantes repercuten directamente en ellos y éstos a su vez se reflejan en sus labores.

Nosnik, retoma a Katz en la relación medios masivos de comunicación-contexto social de cada individuo; Afirmando que no importa lo grande o poderoso que sea el medio, la influencia de éste se verá nula en el individuo al que la información o impacto creado por dicho medio, no le resulte útil dentro del contexto social y psicológico en el que éste se desenvuelve: "El enfoque basado en los usos, supone que los valores de las personas, sus intereses, sus asociaciones, sus funciones sociales, son predominantes y que la gente

<sup>27</sup> Fuente: Tomado de <http://www.infoamerica.org/teoria/defleur1.htm>, FyH.C: Enero 22 del 2014, 10:04.

"adapta" lo que ve y escucha seleccionando los materiales de acuerdo con tales intereses"<sup>28</sup>

Lo anterior, permite comprender la importancia de conocer a los integrantes de una empresa, que en este caso (COMANEL), tanto a nivel Directivo y Gerencial, conozcan a la gente que está a su cargo, para así, establecer los medios y acciones de comunicación hacia ese fin común llamado: Visión.

Entre mayor y mejor información se obtenga de los miembros que integran una organización llámese en este caso Comanel, las acciones de comunicaciones planeadas estarán mejor orientadas, en el sentido de aumentar la identificación de sus contenidos con los intereses y necesidades de las audiencias (empleados-proveedores-clientes-sociedad).

Los aspectos más sobresalientes de los estudios mencionados, son: El social y el psicológico. Que si bien, se mencionan desde el inicio de este enfoque, toma aún más fuerza y relevancia en este punto al concedérseles un mayor estudio e interés. Las similitudes existentes entre las fuentes sobre el tema de la Teoría de Usos y Gratificaciones, la visión hacia la teoría como una de tipo independiente y el núcleo central de la misma, varían, dependiendo de cada autor.

Sin embargo, coinciden en relevar la importancia que tiene la "naturaleza activa de la audiencia"<sup>29</sup>, y le atribuyen a esta naturaleza lo que marca la diferencia de las teorías o programas con los efectos de los medios.

Blumer y Brown, citados por Werner, Severin, James & Tankard (2001), en "Communication Theories: Origins, Methods, and Uses in the Mass Media". Surgieron las siguientes categorías para clasificar las gratificaciones que las audiencias obtenían de los medios:

- **Diversión:** Escape de la rutina y la carga de problemas; liberación emocional.

---

<sup>28</sup> Nosnik, Abraham. "El Desarrollo de la Comunicación Social. Un enfoque metodológico", pp.94.

<sup>29</sup> Ibídem, pp. 98.

- **Relaciones interpersonales:** Compañía sustituta, así como la utilidad social. Información útil en conversaciones sociales.
- **Identidad personal o psicología individual:** Incluyendo la referencia personal, la exploración de la realidad y el esfuerzo de valores.
- **Vigilancia del entorno:** Información sobre cosas que podrían afectar a una persona o ayudarla a hacer o completar algo (Werner, 297).

Partiendo de estas premisas, es como se tomarán como puntos de interés en el diseño de las estrategias y tácticas de comunicación, considerar la información que es necesaria y adecuarla a los intereses y mismas necesidades de los empleados (a continuación citadas), con un toque que involucre precisamente: Diversión, Relaciones interpersonales, psicología individual así como las implicaciones del entorno.

Estos mismos autores, enlistaron necesidades tomadas de la literatura existente sobre las funciones sociales y psicológicas que tienen los medios masivos y las resumieron en cuatro categorías:

1. **Necesidades Cognitivas:** Acumular información, conocimiento y comprensión.
2. **Necesidades Afectivas:** Experiencias emocionales, placenteras y estéticas.
3. **Necesidades de Integración Personal:** Fortalecer credibilidad, confianza, estabilidad y estatus.
4. **Neces**
5. **idades de integración social:** Fortalecer lazos familiares, amistosos, etc.

El último postulado teórico a exponer, es aquel que integra los principios de la Teoría de la organización clásica, y su enfoque en cuestiones de comunicación, es decir, nos presenta el panorama organizacional-comunicativo que representa los actuales procesos de comunicación en Comanel.

### **1.5 Teoría de la Comunicación Organizacional Clásica.**

También conocido como enfoque Mecánico, basa su fundamento teórico, según lo expo Vanessa Guzmán, en su obra, Comunicación Organizacional, en los argumentos matemáticos informacionales, la Teoría Clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Pone énfasis en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor.

Así mismo la Comunicación se percibe como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es con la intención de abundar en datos estadísticos y tiene la función de brindar la información necesaria para lograr la eficiencia organizacional. Predominan los flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración.

Es nula la relación con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas, dentro del marco de la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista, pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen<sup>30</sup>.

“Como características principales, las organizaciones que operan con este enfoque, se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo que desarrollan en su interior”.<sup>31</sup>

Esta postura sintetiza con claridad cómo han sido transmitidos y asimilados los procesos de comunicación en Comanel.

Una vez que han quedado expuestos los referentes teóricos del presente trabajo, se da pauta a la parte que muestra los fundamentos metodológicos de análisis y diseño que son medulares en dicha investigación. A continuación, se describen los fundamentos que integran al Diagnóstico Organizacional.

---

<sup>30</sup> Abatedaga, Nidia, Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos, pp. 61.

<sup>31</sup> Guzmán, Vanessa, “Comunicación Organizacional”, 2004, México, Paidós, pp. 64.

## **1.6 El plan de comunicación organizacional.**

Previo a la explicación de las vertientes que integran al plan de Comunicación, se inicia este apartado con una breve descripción del diagnóstico organizacional, al considerarse la antesala y piedra angular en el diseño del plan en sí.

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución, con la finalidad de exponer situaciones problemáticas y proponer soluciones a éstas. Esto a través de un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto para descubrir problemas y áreas de oportunidad, cuya intención será corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Para alcanzar lo antes mencionado, se echa mano de una diversidad de herramientas, que dependerán e irán acorde a los límites planteados, las variables a investigar, los recursos con que se cuente y los grupos o niveles específicos entro los que será aplicado.

La principal función del Diagnóstico Organizacional, está orientada principalmente al proceso de solución de problemas. Será el análisis de dichas problemáticas lo que abarque varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Implica también, la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación y para lo que será un cambio organizacional.

Con base en lo anterior es como se integra precisamente el capítulo tercero de la presente investigación. Para así, cimentar las bases del Plan de comunicación integrado en el cuarto capítulo, gracias a los resultados obtenidos del mismo diagnóstico.

A continuación, se presenta la metodología empleada en la aplicación que sustenta el diagnóstico que el autor del presente trabajo empleó.

### **1.6.1 Diagnóstico Funcional.**

Gira desde la perspectiva funcionalista y examina básicamente las prácticas y estructuras formales e informales de la comunicación, que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Objetivos:

- ✓ Evaluar la estructura formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- ✓ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- ✓ Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación.
- ✓ Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

#### **1.6.1.1 Métodos y Técnicas:**

- Entrevista.
- Cuestionario.
- análisis de transmisión de mensajes.
- análisis de experiencias críticas de comunicación.
- análisis de redes de comunicación.
- la entrevista grupal.

Para comprender de una forma más práctica los Métodos y Técnicas de Análisis en el Diagnóstico Organizacional, se presenta el siguiente esquema, mismo que sirvió como marco metodológico de la presente investigación.

**Esquema 5. Métodos y Técnicas de Análisis.**

<b>Diagnóstico de Cultura Organizacional</b>	<b>Diagnóstico Funcional</b>
<p>Técnicas Cualitativas:</p> <p><b>Observación.</b> Para llevar a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (Observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria).</p> <p><b>Entrevistas individuales.</b> Es muy importante establecer un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.</p> <p><b>Análisis de documentos.</b> Se extraerá la información sobre la historia y características de la organización, aspectos importantes de la cultura organizacional.</p> <p><b>Discusión en grupos pequeños.</b> Sesiones de grupo con una discusión dirigida.</p> <p><b>Dramatización.</b> Proporcionan datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.</p> <p><b>Técnicas proyectivas.</b> Consiste en presentar una situación, con instrucciones vagas y pidiéndole a un sujeto que la organice a su manera para descubrir la estructura de su personalidad.</p> <p><b>Técnicas cuantitativas aplicables:</b> Encuesta: A través de un cuestionario se podrán identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.</p>	<p><b>Entrevista.</b> Esta técnica permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.</p> <p><b>Cuestionario.</b> Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y facilita el análisis estadístico.</p> <p><b>Análisis de transmisión de mensajes.</b> Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en una organización, desde su punto de origen; su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.</p> <p><b>El análisis de experiencias críticas de comunicación.</b> Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización.</p> <p><b>Análisis de redes de comunicación.</b> Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quien, que grupos existen en la organización, que miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.</p> <p><b>La entrevista grupal.</b> Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo, en torno a situaciones críticas de la comunicación organizacional.</p>

Fuente: <http://miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>, F y H.C: 28/01/2014, 21:35.

Es así como el Diagnóstico Organizacional se divide en tres etapas:

- I. Generación de información (Entrevistas, visitas, observación, encuestas).
- II. Ordenamiento de la información (jerarquizar la información obtenida, canalizarla y agruparla).
- III. Análisis e Interpretación de la información (Estadísticas, retroalimentación, resultados).

Al conocer las herramientas que permitirán el análisis e interpretación de los datos e información obtenida, se enuncian los elementos de Comanel que estructuran al diagnóstico, iniciando así, con la descripción de los conceptos de Identidad e Imagen Organizacional.

Como parte de la interpretación del comportamiento organizacional en Comanel, se utilizó el análisis **FODA**, cuyo objetivo es: Identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así, el impacto de las debilidades y amenazas. Se debe de utilizar como herramienta metodológica, al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

## **1.7. Vectores de la Comunicación.**

### **1.7.1 Identidad e Imagen Organizacional.**

Ya que se ha planteado cómo se llevará a cabo el proceso de análisis y metodología al respecto, se presenta a continuación cada uno de los elementos a identificar y evaluar en dicho proceso. De manera inicial será el concepto de Identidad, con quien se da pie a este apartado.

Actualmente la Identidad corporativa/organizacional, es el elemento o pieza fundamental para las organizaciones. Debido al desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el sistema competitivo del marketing empresarial, la

superproducción industrial, así como las sociedades del consumo, han modificado la función y necesidades de las empresas.

Es imprescindible que la empresa desde su fundación, conozca y refuerce de manera constante y permanente su razón de ser, su camino a seguir, cuáles son sus objetivos y metas en los diferentes plazos, corto, mediano o largo. Tener claro cuál son las necesidades a atender con sus diferentes públicos internos y externos, antes bien, definir en ambos sus responsabilidades en cuestiones de calidad, eficiencia, utilidad al respecto.

Por lo anterior es prioridad de una empresa tener una identidad que refleje al margen su filosofía y forma de trabajar, proyectar también en el detalle de lo posible, su personalidad y seleccionar adecuadamente la manera de presentarse ante su público, para dejar una idea definida de las expectativas generadas. Debido a la dimensión del tema, se presentarán sólo los aspectos más esenciales y relevantes para la presente investigación.

Los factores que involucran a la Identidad e Imagen Corporativa se basan en impresiones, información y significados, es por eso que se consideran como activos principales y también los menos o poco conocidos y por ende difundidos o planeados en las organizaciones hoy en día.

Para el autor Juan Benavides, la forma más habitual para entender la concepción es mediante la noción de Corporate, definiendo esto como "...en términos generales, como la construcción de una identidad unificada y vertebrada para cada organización con arreglo a ciertos valores y previa a cualquier acción comunicativa"<sup>32</sup>

Por otro lado, Jordi Ventura sostiene que la identidad se tiene por el solo hecho de existir e implica el total de las decisiones que toma la organización, así como su realidad objetiva, con esto se descartan las autopercepciones erróneas que conducen a acciones incorrectas. Joan Costa, menciona el denominado espíritu institucional, ese espíritu innovador donde la empresa va

---

<sup>32</sup> Benavides, Delgado Juan, "Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación" en Dirección de Comunicación empresarial e institucional, 2001, España, Ed. Gestión 2000, pp. 44.

más allá de la producción, de la cadena de montaje y la normalización de los procesos, es decir, como un organismo total.<sup>33</sup>

Ahora bien, a continuación, se describirá de manera breve y concreta las características de la identidad e imagen corporativa, los elementos que las conforman y la manera en que dichos elementos se relacionan entre sí.

**Norberto Chávez** (2003), define la identidad como:

*“Una serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto o sistema de signos identificadores”.*

Por su parte, **Joan Costa**, añade lo siguiente:

“...que aparte de ser un sistema de signos visuales, ésta facilita el reconocimiento y la recordación, y su objetivo es distinguir a una empresa de las demás”.

En este sentido, **Mark Rowden** (2003), indica que:

*“Toda identidad es una mentira. Esto se debe a que la identidad es una máscara que elegimos usar, o es una máscara que elegimos ver. Como tal, aparece como una imagen fija dentro de un mundo en movimiento”.*

Desde la perspectiva simbólica de N. Chávez, así como el factor de distinción mencionado por J. Costa, hasta el punto de vista un tanto irónico de M. Rowden; la identidad es la esencia de una empresa que involucra a todos los sentidos, mismos que evocan una idea, una percepción, proyectada en imagen.

---

<sup>33</sup> Costa, Joan, “Comunicación en Acción”, 2001, España, Ed. Paidós, pp.44

### 1.7.1.1 Elementos de la Identidad Corporativa.

Joan Costa refiere principalmente dos funciones de la Identidad corporativa: Diferenciar y Asociar. Esto con el fin de significar, es decir, aumentar la notoriedad de la empresa. Los signos que se distinguen en la Identidad Corporativa son tres: Elementos lingüísticos, el icónico y el cromático.

- a) **Lingüístico.** Se refiere en primer lugar al nombre que es, un elemento de asignación verbal y en segundo al logotipo, que es una manera de escritura exclusiva para una organización.

En el caso de la empresa de la presente investigación corresponde a: Corporación Manufacturera de Electroequipos S.A de C.V, COMANEL.

- b)  **Icónico.** Se refiere a la marca gráfica y asume dos funciones, una de ellas es la comercial con el afán de vender y la segunda es la institucional, que se enfoca a la imagen pública proyectada por la misma.

El logo de COMANEL ha sido el mismo desde la fundación de la empresa, pese a los cambios internos y de expansión en el mercado nacional, la empresa no ha hecho modificación alguna en el logotipo institucional.



- c) **Cromática.** Son los colores que la institución, empresa u organización, adopta como distintivo.

Los colores al igual que la marca gráfica de la empresa son los mismos, blanco y azul marino (**azul RGB 80**).

Este mismo autor, también añade otro tipo de funciones basadas en lo que denomina como: función inmediata (hacer conocer, reconocer y memorizar; lo cual está ligado al acto de localizar fácilmente a la empresa, sus servicios y producciones; y a los actos de preferencia). Así mismo, se refiere a una función acumulativa, al cual contribuye en gran medida a la construcción y reimpregnación mental de la imagen de la empresa en una comunidad determinada<sup>34</sup>

Por su parte, Norberto Chávez, incluye además, que la identidad constituye un sistema de mensajes complejos que se manifiestan en todos los componentes de la organización para connotar y exponer rasgos y valores de la misma.<sup>35</sup>

Este autor enuncia 3 grupos de identificadores institucionales. El primero de ellos, se refiere a los signos básicos, como: el nombre, el segundo a los logotipos (versión gráfica estable del nombre de marca), y el tercero los imagotipos, (imágenes estables y permanentes que permiten la identificación, aunque no se requiera de lectura), el único requisito es que sean memorables y tengan capacidad de diferenciación en relación a otros imagotipos.

En el mercado bajo el cual se maneja COMANEL, cumple con los identificadores institucionales, en cuanto a no haber similitud de los signos básico con otra empresa, si ayudaría a renovar esta parte el actualizarse o renovarlo con algún toque que denote esa parte de innovación por parte de la empresa. Por ejemplo, el caso de empresas trasnacionales como Aeroméxico, que se han ido adaptando a las tendencias del mercado y lo reflejan de igual modo en su imagotipo.

---

<sup>34</sup> Ibidem, pp. 26.

<sup>35</sup> Norberto Chaves, p. 41

A continuación, se presenta cómo ha sido esta adaptación. La primera imagen corresponde al a década de los años 70's, la segunda, comprende el periodo de los años 90's y la última es la imagen actual de la empresa aeronáutica:



Imagen N°1



Imagen N°2



Imagen N°3

Otro enfoque que complementa los enfoques tanto de Costa como de Chávez es, Mark Rowden. Quien incluye factores como: Cultura, nombre, marca, estructura, logo, color y dimensión. Rowden, dice que la cultura afecta y tiene percepción al ser evocada por diversos tipos de personas. Es el conjunto de las características propias de la empresa y la percepción del público. Se construye sobre la afirmación y la reflexión. Podemos sintetizar su punto de vista con la siguiente relación:

- Nombre y Marca..... (1)      Calidad.
- Logotipo..... (2)      Reconocimiento.
- Colores..... (3)      Empatía.
- Dimensiones..... (4)      Adecuadas.



(4) Las dimensiones son adecuadas, ya que tanto el tipo de letra (Arial y Times Roman) son fuentes que denotan la formalidad de la empresa, así como el color azul oscuro que respalda la línea de la formalidad al ser un tono frío, que denota: confianza, legalidad, sabiduría e inteligencia.<sup>36</sup>

Con base en Laurence Ackerman (vicepresidente de Siegel&Gale, consultora internacional en el manejo de marcas) la identidad se rige a través de leyes que determinan el éxito de empresas e individuos.<sup>37</sup>

1.- Ley de Vida, en donde según Ackerman, una organización compuesta por uno o más seres humanos en consecuencia, denota capacidades físicas, mentales y emocionales provenientes de los individuos que la integran. Por lo tanto, es posible describir la vida de una empresa en términos de su valor humano, empresarial, social y económico.

2.- Ley de individualidad, donde las capacidades humanas de la empresa se juntan para formar una identidad visible que hace a la empresa única. Por ello, para conocer las características especiales de la empresa, debe existir una comunicación permanente con empleados, clientes, proveedores y demás.

3.- Ley de continuidad, se refiere a la trascendencia en tiempo y espacio de la identidad al mismo tiempo que sus manifestaciones cambian constantemente. Estos cambios garantizan continuidad y permanencia a una empresa y deberán realizarse de acuerdo con la identidad de la corporativa. El reto es utilizar las fuerzas externas-económicas, competitivas, tecnológicas y sociales-para generar nuevas formas de interpretar la identidad, no de cambiarla.

4.-Ley de voluntad, en la que toda organización se ve obligada a crear valor según la propia identidad. La voluntad impulsa a individuos y empresas a desempeñarse de la mejor manera posible para alcanzar una meta.

5.- Ley de posibilidad, hace referencia al reflejo de la organización en el futuro, y revela el potencial de la misma para crear valor sin límite de tiempo, a través de un estímulo natural de la organización.

---

<sup>36</sup> Fuente: <http://www.elnavegable.cl/admin/render/noticia/15434>, F y H.C: 26/03/14, 13:00.

<sup>37</sup> Fuente: <http://mercado.com.ar/150/138.asp>, F y H.C: 27/08/14 18:35.

6.- Ley de vínculo, indica que las organizaciones son más productivas cuando se logra un vínculo con quienes es necesario tener interdependencia.

7.- Ley de círculo, dice que las empresas recibirán de acuerdo con lo que den. La identidad gobierna los valores, los valores producen riqueza, y la riqueza alimenta la identidad.

Es por eso la importancia de contar con una identidad definida, ya que está al ser un concepto intangible, su correcta aplicación genera interese en diferentes enfoques, desde culturales hasta económicos. Además, encamina el comportamiento de la empresa orientando las acciones y valores de sus empleados.

### **1.7.2 Imagen Corporativa.**

En cuanto a lo que imagen se refiere, en primera instancia, este concepto nos evoca a la percepción de algo o alguien a través de los sentidos, en particular del sentido de la vista. Sin embargo, la Imagen, va más allá de una simple percepción, que por más sencilla que ésta sea, sus repercusiones o efectos es lo que a los estudios de comunicación organizacional compete. Podemos tomar a la Imagen, como la representación mental que se crea a partir de referentes como expectativas previas y de la propia experiencia.

En cuanto al proceso de percepción, Víctor Gordóa, lo enuncia como:

"El proceso en el que están involucrados tanto aspectos físicos como psicológicos del hombre y que se inicia con una sensación, es decir, con una impresión material hecha en los sentidos".<sup>38</sup>

Dicha imagen mental la podemos detener y reproducir, interrelacionar con otras imágenes de tal forma que la acumulación de todas ellas crea nuevos conceptos. Por ende, la imagen mental va a ser una consecuencia de percepciones acumuladas por una persona. Esto se verá afectado por factores como la cultura y la educación de cada persona.

---

<sup>38</sup> Víctor Gordóa, "El poder de la Imagen Pública", 2003, México, Grijalbo, pp. 21.

Este mismo autor, indica que la Imagen, produce juicios de valor por la persona que los percibe, ya que la opinión que resulta de la percepción, se convierte en una realidad que no necesariamente va a coincidir con la imagen que se desea proyectar por la empresa, pero que cualquier manera produce imagen.

Se entiende, que es así como el fundamento de una Identidad Corporativa (definida o no, formalizada o no, internalizada o no), origina a la Imagen Corporativa, ambas forman una relación directamente proporcional. No obstante, a diferencia de la identidad, la imagen se gestiona a través del imaginario colectivo. De ahí como señala uno de los teóricos más reconocidos en este tema: Joan Costa, no se encuentra en el entorno físico sino se trata de una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.<sup>39</sup>

Así también queda claro, que es gracias a esa interacción entre los sentidos, las emociones, experiencias y el aparato sensorial quienes dan pauta a la Imagen, y es a través de ésta que la organización estimulará a los públicos. “La continuidad o sucesión en el tiempo, de los estímulos que configuran la imagen y a la vez activan la conducta, opera una reimpregnación de la mente. Acumulándose de este modo en la memoria emocional y estadística, construyen y reconstruyen allí la imagen de la empresa”<sup>40</sup>

Un tema que va ligado de la Imagen, es el de la Reputación, autores como Shirley Harrison y Bernard Emsellem, incluyen la incluyen como uno de los principales elementos dentro de sus perspectivas de la Imagen Corporativa. Para el teórico, Harrison, la reputación son todas las opiniones y juicios que los públicos hacen sobre la organización, también tiene que ver con la calidad de sus productos o servicios, la solidez financiera, con la administración y su compromiso social.

En este sentido, Joan Costa, añade como una de las funciones de la Imagen a la generación de una opinión pública favorable, con la intención de darle mayor

---

<sup>39</sup> Costa, Joan, “Imagen Corporativa en el siglo XXI”, 2001, España, Ed. Paidós, pp.53.

<sup>40</sup> *Ibidem.* pp.54.

valor y prestigio a la organización/empresa. Prestando detalle y cuidado a cada una de sus acciones debido a su repercusión social, así la opinión pública le implicará responsabilidades y lleva a la organización a buscar empatía con el entorno social.

### **1.7.3 Ambiente y Clima.**

Son diversas las definiciones y conceptos análogos que se han propuesto para delimitar lo que significa Clima Organizacional. El desarrollo conceptual alrededor del tema gira en torno al interés no sólo del ámbito de la comunicación, además es tema de interés en materia de otros profesionales como administradores, psicólogos e ingenieros vinculados al tema de las organizaciones.

Dentro de la literatura que se maneja al respecto del tema, es frecuente identificar elementos como<sup>41</sup>:

- ✓ La personalidad de la organización.
- ✓ Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- ✓ El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- ✓ La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- ✓ La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.

Las variables consideradas en la definición de Clima Organizacional son:

- Variables de ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

---

<sup>41</sup> Fuente: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>, F y H.C: 15/08/2014.

- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, motivaciones y expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

En Comanel, las variables de ambiente físico son muy contrastantes en el sentido, de que, por un lado, la planta productora ubicada en el estado de Morelos, es de un clima húmedo, con una temperatura promedio de 23°-25° C, y en las oficinas con sede al Sur de la Ciudad de México, es un clima templado, 19° C promedio. Esto influye en las formas de trabajo, porque en la planta inician labores desde las 7:00 am, para así empezar sus labores con un clima más fresco y evitar cansarse más rápido. En las oficinas su horario es a partir de las 9:00 am.

La estructura en Comanel, es formal, de tipo centralizada. El tamaño de la misma es mediano, con 20 empleados en Oficinas y 50 obreros y personal administrativo en la planta. Las demás variables mencionadas, son descritas en el capítulo del Diagnóstico, donde a través de las herramientas necesarias se describen los procesos de liderazgo, compañerismo, identidad, entre otras variables.

Forehand y Gilmer, (1964) señalan que:

"El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman".

"El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado"<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Schneider, B., Hall, D. "Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type-Administrative Science Quarterly".

Robbins (1990) menciona, "El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, costumbres y prácticas"

Para Gonclavez (1997), "El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta".

A partir de diferentes configuraciones de variables el autor Likert, llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

1. Sistema I: Autoritario.
2. Sistema II: Paternal.
3. Sistema III: Consultivo.
4. Sistema IV: Participativo.

En Comanel el Sistema es Paternalista, ya que las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema Autoritario. El tipo de relaciones característico de este sistema paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

A propósito del Sistema Paternalista, el siguiente concepto a explicar es el rubro del Liderazgo. Que a continuación se definen sus características.

#### **1.7.4 Liderazgo.**

Tanto en el contexto administrativo, psicológico o de la comunicación, este tema se ha asociado con conceptos como: autoridad, poder, influencia o persuasión. Y sin descartar o coincidir rotundamente con uno de ellos, parece como si el liderazgo, se basará en un poco de cada uno.

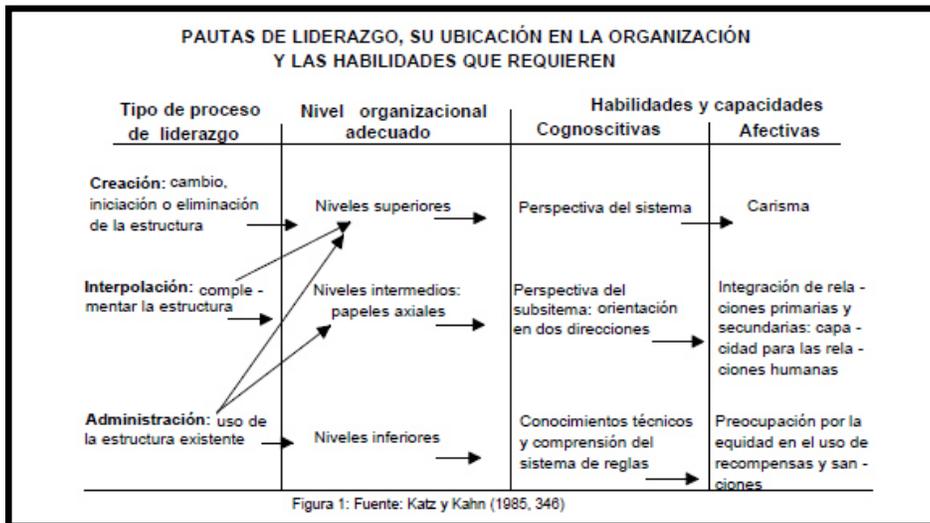
Como señalan Katz y Kahn (1985,335), y autores como McGregor (1960) y Likert (1961) explican la eficacia y desarrollo de las organizaciones con base al

fenómeno del liderazgo. En el presente trabajo, también se considera al liderazgo como una de las piezas angulares de las organizaciones.

Katz y Kahn proponen cuatro causas que sostienen la necesidad de liderazgo en la organización:

1. La imperfección del diseño organizacional.
2. Cambio de las condiciones ambientales.
3. La dinámica de la organización.
4. La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones.

Así mismo en el siguiente esquema se describe la propuesta de estos investigadores:



Fuente: Katz y Kahn, 1985, pp.346.

Otros autores hacen referencia al liderazgo desde diferentes perspectivas, a continuación, se citarán los más relevantes al respecto:

- French y Raven: Como una **relación de poder** entre miembros del grupo.
- Copelan: Como un **modo particular de persuasión** a través del valor de los argumentos utilizados.
- Hempill (1949): Como **expresión de determinadas conductas** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto.

- Bellow (1959): Como un **instrumento para la consecución de metas**, ya que el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Brown (1988): Como un proceso de "**Influencia**"..."lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos".
- Bogardus (1929): Como **efecto de la interacción grupal**. El liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo.
- Sherif y Sherif (1956): Como una **diferencia de roles**, así el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros.
- Kochan, Schmidt y de Cotis (1975): **Liderazgo y Dirección**, ya que dirigir no tiene por qué implicar liderar. "Directivos y ejecutivos deben de ser directivos y líderes a la vez"

Cada una de las aportaciones son necesarias para comprender al Liderazgo como el proceso en el cual una persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre dicho grupo, esto en la consecución de metas establecidas.

La figura del líder se manifiesta en diversas ocasiones acorde a su posición dentro de la organización, de ahí la importancia de observar cómo se distribuyen y funcionan los procesos de Interacción Comunicativa, a continuación, descritos.

#### **1.7.5 Redes de Comunicación y Dimensiones de Contenido.**

Toda empresa por cuestiones de organización, formalidad e identidad, debe contar con un organigrama, mismo que exprese la jerarquía de los puestos de trabajo. Sin embargo, en cuestiones de comunicación organizacional, el organigrama funge como un medio que permite identificar el flujo de las

diferentes redes de comunicación que se presentan dentro de una empresa, por consiguiente, permiten observar el camino que siguen los mensajes dentro de las organizaciones, así como el movimiento de los procesos de comunicación.

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación.

Martínez y Nosnik (2002,23), definen la comunicación formal e informal dentro de los siguientes ámbitos:

- La comunicación Descendente,
- La comunicación Ascendente y
- La Comunicación Horizontal.

Vale recordar que "una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados" Martínez y Nosnik<sup>43</sup>.

Es así como las redes de comunicación nos ayudan a visualizar el movimiento de los flujos de comunicación:

"Estas estructuras o redes muestran el grado en que las comunicaciones del grupo están centralizadas, y definen el conjunto de canales disponibles para cada uno de los miembros. Como consecuencia, el objetivo del estudio de las redes es conocer los efectos que la comunicación de un determinado mensaje tiene sobre sus receptores".<sup>44</sup>

Ahora bien, existen ciertas características y protocolos a seguir que hacen la diferencia entre los distintos tipos de Redes de Comunicación, por ejemplo:

---

<sup>43</sup> Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham, "Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial", 2002, México, Trillas, pp.27.

<sup>44</sup> Palomo Vadillo, María Teresa, "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo", pp. 166.

“Los grupos difieren en el grado en el que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros; por ejemplo, en el ejército un soldado tiene que seguir canales específicos para comunicarse con un general. Estas diferencias tienen una incidencia en la eficiencia de las actividades del grupo y en el grado de satisfacción que los miembros obtienen del grupo”.<sup>45</sup>

Se pueden distinguir dos grandes tipos de redes:

1. Centralizada, en la cual los miembros del grupo se ven forzados a comunicarse a través de un individuo que actúa a modo de figura central durante la resolución del problema. Este es un proceso habitual en la comunicación de cadena o rueda. Es una estructura propicia para la aparición de un líder en el grupo.

Cadena: “La red en cadena representa una jerarquía vertical de cinco niveles (en este caso) donde las comunicaciones sólo pueden ser de tipo ascendente o descendente.”<sup>46</sup>

2. Descentralizada, los participantes pueden comunicarse con dos o más miembros del grupo; las más típicas son el círculo y la estrella.

Sin embargo, para una descripción a mayor detalle de cómo fluyen los flujos de comunicación se describen los siguientes tipos de comunicación:

**A) Comunicación Descendente:** La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, y otros, “consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada”<sup>47</sup>

Es recurrente, en las comunicaciones descendentes, “fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas”<sup>48</sup>.

**B) Comunicación Ascendente:** La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores,

---

<sup>45</sup> Fuente: [www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia\\_Social/Pdf/Unidad\\_04.Pdf](http://www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf), F y H.C: 16/08/2014, 10:15.

<sup>46</sup> Marriner Tomey, A, Guía de gestión y dirección de enfermería, pp. 9.

<sup>47</sup> Guzmán, Vanessa, op. cit., pp.74.

<sup>48</sup> Hall, Richard, pp. 116.

generalmente con el propósito de exponer preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, es así como los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos.

**C) Lateral u horizontal:** La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

“Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Walton, Massie, Anzies, Katz y Kahn, identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal”<sup>49</sup> dentro del marco de la organización:

- 1) Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
- 2) Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento, se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
- 3) Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
- 4) Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos.

Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, “sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Hall Richard, “Organizaciones, estructuras, procesos y resultados”, pp. 111.

<sup>50</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, “Introducción a la Administración”, pp. 79.

Por tal motivo, en el apartado de sobre la propuesta del Plan de Comunicación para Comanel, se generan estrategias que promuevan comunicaciones ascendentes, con la finalidad de promover un equilibrio en las redes de comunicación de la empresa y optimizar la relaciones entre las diferentes áreas de la organización.

Planty y Machaver aseguran que existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

- i. Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente.
- ii. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.
- iii. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
- iv. Anima a la presentación de ideas valiosas.

Scholz menciona que, la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación”<sup>51</sup>. Planty y Machaver, sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

1. Lo que están haciendo los empleados.
2. Los problemas laborales no resueltos.
3. Sugerencias de mejoras.
4. Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la compañía.

**D) Diagonal:** La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía.

De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones diagonales

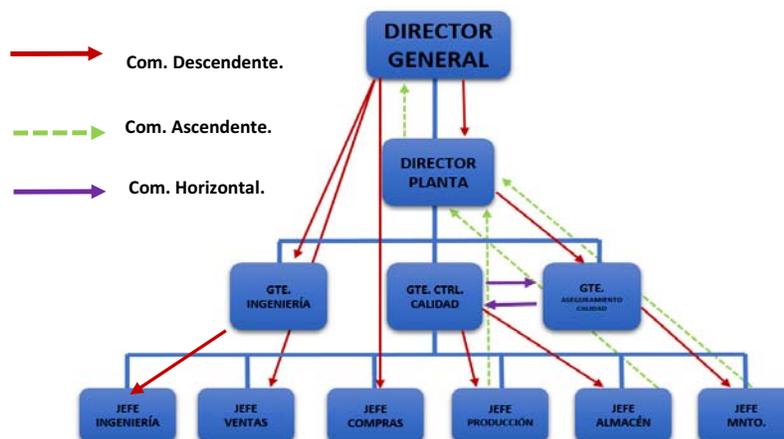
---

<sup>51</sup> Fernández Collado, Carlos, “La Comunicación en las organizaciones”, pp.99.

permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización.

A continuación, únicamente se hace referencia a cómo están distribuidas las redes de Comunicación en Comanel, ya que, en el capítulo referente al Diagnóstico de la empresa, se describen las incidencias y cómo afectan o benefician estas redes de comunicación.

Esquema N° 6 Redes de Comunicación en COMANEL.



Como parte final del presente capítulo que abordó los preceptos teóricos y metodológicos de la presente investigación, se da pauta al ámbito estratégico, mismo que respaldará el capítulo 4º de esta tesis.

### 1.8 Plan de Comunicación: Estrategias y Tácticas de Comunicación.

El diseño del plan de comunicación, se presenta como un elemento clave y complementario en la planeación aplicada a la administración de las empresas, mismo que coadyuva en el alcance exitoso de los objetivos y metas que éstas se plantean, en su inminente mercado competitivo.

Tal y como lo menciona Thierry Libaert, el plan de comunicación se establece para el alcance del futuro más deseable de la misma empresa. De ahí la razón

por la cual, el papel del plan de comunicación es a la par del proceso de planeación estratégica de la organización.

Libaert, hace referencia a los siguientes argumentos como puntos esenciales del plan de comunicación:

- ✓ La planeación estratégica puede ser, dentro de diversas modalidades, una elección de comunicación. La participación del personal de la organización dentro de la planeación estratégica como una forma de adherirse al proyecto es precisamente un efecto de la comunicación.
- ✓ El plan puede parecer un objeto de comunicación. Todo plan estratégico implica una referencia mínima a la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y fines. Un plan señala una dirección, propone sentido. De hecho, el sentido es el elemento de cualquier proceso de comunicación.<sup>52</sup>

Al respecto, Russell Ackoff, se refiere a la planeación como una actividad compleja y ardua: "La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que afronta el hombre".<sup>53</sup>

Al parecer, sea este uno de los motivos por los cuales, empresas como Comanel, prefieren omitir de su organización tal actividad, debido a la complejidad que ella implica.

Continuando con el tema de la planeación, David Allen refiere a este proceso como una actividad generada de forma natural al planear cotidianamente acciones sencillas, como un método de pensamiento empleado a diario. Al ser el cerebro el planificador, y siguiendo la mente estos seis pasos:

1. **Define propósitos.** - Esta fase es la más importante, pues define el ¿por qué? de realizar cualquier acción, incluso emprender un proceso de

---

<sup>52</sup> Thierry Libaert. El plan de comunicación organizacional, Limusa, Paris, 2000. Pp.35.

<sup>53</sup> Russell Ackoff. Planificación de la empresa del futuro, Limusa, México, 2001, pp.13.

planificación. Hacerse esa pregunta clarifica y propicia el desarrollo creativo de las ideas.

2. **Define principios.** - No se puede obligar a los participantes de un plan a tener actitudes contrarias a su forma de ser, este punto tiene estrecha relación con el respeto de los colaboradores para no inducirlos a situaciones de estrés.
3. **Visualiza resultados.** - Allen retoma aspectos de psicología básica relacionadas a la formación de imágenes mentales de los ideales por alcanzar. Maxwell Maltz citado por el mismo autor señala: "Usted proporcionele el objetivo pensando en términos de resultados finales y su mecanismo automático le proporcionará los medios para lograrlo".
4. **Genera lluvia de ideas.**- Se trata de un proceso mental a través del cual pueden resolverse problemas a partir de ideas espontáneas y creativas, lo importante en este proceso no es la calidad, sino la cantidad.
5. **Organiza.**- Puesto que la lluvia de ideas es una forma de llenar vacíos, tener un panorama general de ellas permitirá establecer las relaciones y estructuras naturales que poseen, es una forma de organización natural. La etapa de organización se produce cuando se han identificado componentes, secuencias, actos y prioridades.
6. **Identifica acciones siguientes.** - Identificar las acciones es centrarse en las decisiones relativas a la distribución de recursos físicos para echar a andar el proyecto. Es necesario antelar las acciones siguientes y controlarlas.

Bajo la propuesta de D. Allen es cómo se prosiguió al emprender el trabajo de investigación de campo, desde el primer contacto con el personal de Comanel, hasta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y finalmente las estrategias y tácticas planteadas.

Este último apartado se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. Es así como los términos de Estrategia y Táctica, entran en juego en el proceso de la planeación, como aquellas vertientes que guían dicho proceso.

Sobre la base de este concepto, A. Francés, añade que una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) –FODA–.

Este proceso de planeación Estratégica, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se plasman a través de documentos llamados planes.

El mismo autor añade..."La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Las fortalezas y las debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

Reforzando así, el uso del análisis FODA en la parte metodológica, de la cual se ocupa el capítulo tercero de la presente investigación. Precisamente, es en ese capítulo donde se da muestra del análisis de cada área de oportunidad en Comanel, para que con base en los resultados obtenidos se formulen como se dice en el párrafo anterior las propuestas más idóneas en la obtención de mejores resultados en los objetivos de Comanel.

Determinadas características de una empresa pueden ser fortalezas o debilidades, dependiendo de las oportunidades y amenazas."

En términos generales la estrategia es un plan de acción a largo plazo. La estrategia responde a lo qué se debe hacer para alcanzar las metas. Los principales elementos que plantea una estrategia es de cierta forma interpretar los planes que se desean llevar a cabo, así como los que represente a la competencia y que esta pueda tener.

La estrategia permite tener una orientación del curso de los acontecimientos y los cambios que se puedan presentar a futuro. La táctica plantea cómo se llevan a cabo los planes. Al método que se utilice para alcanzar los objetivos se le conoce como táctica. El objetivo de la táctica es calcular con precisión cada movimiento, encontrar los recursos adecuados para mejorar cualquier posición.

Bernard Dagenais conceptualiza lo mencionado al respecto con lo siguiente:

“Un plan de comunicación es un instrumento de gestión de la empresa. A través de la comunicación se manejan los problemas, los riesgos y los desafíos de una empresa, no sólo su imagen. El plan de comunicación cumple una función instrumental en la realización del plan estratégico. Por otra parte el comunicador puede desempeñar un papel estratégico o técnico en la ejecución de las tareas”.<sup>54</sup>

Para sustentar el presente trabajo bajo un marco teórico del método científico, Ángel Rodríguez Bravo, en su obra, *La investigación científica aplicada al plan de comunicación*, propone precisamente al método científico como el fundamento de todo plan de comunicación.

Este autor indica, “(...) el carácter esencial y diferencial del método científico es justamente su autocuestionamiento y su autodesconfianza. Esta paradoja, es justamente la que le otorga a esa forma de trabajar su eficacia y eficiencia.

En tanto que desconfía de sí misma, la ciencia obliga a someter a prueba (a contrastar) y a hacer coherentes todas sus propuestas y sus afirmaciones, desechando todos aquellos supuestos que no cumplen con estas condiciones”<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Citado por Libaert en *El plan de comunicación organizacional*, Limusa, Paris, 2000, pp. 149.

<sup>55</sup> Bravo, Rodríguez Ángel, *La investigación científica aplicada al plan de Comunicación* en *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000, Barcelona, 2001, pp. 396.

De tal manera, el procedimiento metodológico para desarrollar el plan de comunicación queda de la siguiente forma:

1. Planteamiento del problema: ¿Qué?, ¿por qué? y ¿para qué? de adquirir ese conocimiento.
2. Delimitación precisa del problema: Definición del objeto de estudio.
3. Estudio del estado de la cuestión: Revisión de paradigmas.
4. Observación sistemática y diagnóstico del problema: Localización de variables, índice, desarrollo de una observación metódica y descripción objetiva del problema.
5. Desarrollo del tratamiento.
6. Elaboración de hipótesis: los planes de comunicación posibles.
7. Probar los planes de comunicación posibles: Contrastación experimental de hipótesis a pequeña escala.
8. Desarrollo definitivo del plan de comunicación: Aplicación de resultados obtenidos en la investigación.
9. Aplicación del método iterativo: Correcciones, mejora y ampliaciones sucesivas en posteriores aplicaciones.

### 1.8.1 Esquema del Plan de Comunicación.

De manera esquemática los elementos fundamentales del proceso de planeación son: Fines, medios, recursos, realización y control. Tomando de referencia la interpretación que Viridiana Ramírez expone<sup>56</sup>, se describen los siguientes cuadros con las fases del proceso de planeación.

Partes de la planeación				
Áreas de influencia en el proceso de planeación.				
Fases de la planeación	Auditoria	Organización / Sistema	Capital Humano	Comunicación
		<p>Se identifican los aspectos interdisciplinarios de una situación, asimismo, oportunidades y amenazas. Adaptación y perfeccionamiento de acciones emprendidas en planes anteriores. Define el propósito de la planeación y advierte sobre las posibles obstrucciones para la implementación.</p> <p>La auditoria de Cultura organizacional (Maurice Thévenet:1992), como metodología de diagnóstico, revela la gran variedad de aspectos que una organización alberga. Las áreas de análisis propuestas dentro de la auditoría son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identidad e Imagen corporativa/institucional.</li> <li>2. Liderazgo.</li> <li>3. Proceso de socialización.</li> <li>4. Redes de comunicación y dimensiones de contenido.</li> <li>5. Medios organizacionales de comunicación y nexos establecidos.</li> <li>6. Ambiente y Clima.</li> </ol>	<p>Para analizar las obstrucciones que impiden el desarrollo organizacional.</p> <p>Las obstrucciones son autoimposiciones que frenan las capacidades de los miembros de una organización.</p> <p>El análisis de la cultura empresarial/organizacional, a través de la auditoría, coloca al investigador en la posición de "facilitador" del cambio, quien ayuda a los miembros de la organización a descubrir sus potencialidades.</p>	<p>La auditoría es considerada como acto de comunicación, pues aumenta la disposición de escuchar a los miembros de la organización.</p> <p>Se analiza el estado de las redes de comunicación y la vinculación entre el núcleo donde se toman las decisiones y el resto del personal.</p> <p>Monitorea las acciones de comunicación y cómo funciona la organización.</p> <p>Los tópicos de gestión de la comunicación sujetos a auditoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medición de la imagen.</li> <li>Cultura Interna.</li> <li>Planes de comunicación.</li> <li>Situación externa, a través del análisis FODA.</li> </ul>

<sup>56</sup> Ramírez, Aguilar Viridiana, Aplicaciones de Comunicación Organizacional en las Asociaciones Civiles. Caso:Grupo Reto A.C., México, 2007, p.48-51.

Partes de la planeación				
Áreas de influencia en el proceso de planeación				
Fases de la planeación	Ideales	Organización / Sistema	Capital Humano	Comunicación
		<p>*Son fines cuya característica principal es que se suponen inalcanzables, pero a través de trabajo constante se puede avanzar.</p> <p>*La elaboración de un diseño idealizado acorta la distancia entre lo denominado como "inalcanzable" o "deseable" y lo que se tiene actualmente en la organización.</p>	<p>*El diseño ideal de la organización es la forma a través de la que los participantes de la planeación pueden dar a conocer sus sueños, opiniones y preferencias.</p> <p>*El diseño ideal fomenta la participación, compromiso y consenso en el proceso de planeación.</p> <p>*Permite incorporar los valores estéticos de los participantes al proceso en el que están trabajando.</p>	<p>*El diseño ideal puede ser considerado un acto de comunicación que rescata las características de este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Igualdad.</li> <li>*Participación.</li> <li>*Relación dialógica.</li> <li>*Consenso.</li> <li>*Compromiso.</li> </ul>

Partes de la planeación				
Áreas de influencia en el proceso de planeación				
Fases de la planeación		Organización / Sistema	Capital Humano	Comunicación
		Fines		
		Objetivos	<p>*Se desprenden de la auditoría y son objetivos generales deseables. Es el estado o resultado deseado del comportamiento organizacional. *La organización puede plantear objetivos de retención o adquisición. Indican a la organización el camino a seguir para lograrlos. *Los objetivos deben ser congruentes y concordar con lo que cada área de la organización desea.</p>	<p>*Los objetivos deben considerar la compatibilidad entre los objetivos de las personas y los organizacionales. *Objetivos Intangibles: Su grado de desafío motiva a los miembros de la organización. *Los objetivos serán formulados para ser alcanzables, de lo contrario provocarán descontento. *Son integrantes y clarifican cuál es el papel que cada parte de la organización juega en la planeación.</p>
Metas	<p>Son fines que se desean alcanzar en un tiempo establecido.  Ayuda a medir el progreso de la organización para alcanzar objetivos.</p>	<p>Las características de la meta deben ser: Su factibilidad. La delegación de Responsabilidades</p>	<p>Independientemente de su marco temporal exige diseñar mecanismos de retroalimentación.</p>	

Partes de la planeación				
Áreas de influencia en el proceso de planeación				
Fases de la planeación	Mensajes	Organización / Sistema	Capital Humano	Comunicación
		<p>*Son considerados como la reproducción del objetivo general.</p> <p>*Son elementos directores y unificadores de las comunicaciones de la organización.</p> <p>*Es el núcleo de cada discurso de la organización, independientemente de su público y el medio por el que de emita.</p>	<p>Destinatarios</p> <p>*Se destaca la importancia del receptor en la nueva cultura de los servicios.</p> <p>*Se considera que todos los públicos son estratégicos, lo que se necesitan son comunicaciones específicas para cada uno.</p>	<p>*Los mensajes poseen cualidades mínimas que impactan favorablemente a los destinatarios:</p> <p>*Coherencia con la identidad y los objetivos de comunicación.</p> <p>*Notoriedad pese a la abundancia de mensajes por parte de otros destinatarios.</p> <p>*Comprensibles y simples.</p> <p>*Visibilidad a nivel de señalética (signos emitidos por la organización), y de conocimiento interno.</p> <p>*Durabilidad pensando en el largo plazo.</p>

Partes de la planeación				
Áreas de influencia en el proceso de planeación				
Fases de la planeación	Medios	Organización / Sistema	Capital Humano	Comunicación
		<p>*El medio es importante por su capacidad de lograr el objetivo.</p> <p>*Un medio coordinado y adaptado a otros medios, conduce a resultados positivos.</p>	<p>*El diseño ideal de los participantes del proceso, sugiere los medios para lograrlo.</p> <p>*De acuerdo con Russell Ackoff, los medios se formulan a distintos niveles:</p> <p>*Cursos de acción.- Es un acto específico de una persona o de un grupo.</p> <p>*Práctica.- Es un curso de acción que se repite en circunstancias similares.</p> <p>*Procedimiento.- Una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta.</p> <p>*Programa.- Un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, más complejas que procedimiento.</p> <p>*Política.- Es una norma para seleccionar un curso de acción, sirve para decidir.</p>	<p>*Los medios organizacionales de comunicación dependen del objetivo de comunicación, del mensaje y los destinatarios.</p>

Partes de la planeación				
Áreas de influencia en el proceso de planeación				
Fases de la planeación	Recursos	Organización / Sistema	Capital Humano	Comunicación
		<p>*Se determinan los tipos y cantidades de los recursos que serán necesarios para el proceso de planeación, se especifica cómo se han de conseguir o generar.</p> <p>*Estos recursos pueden ser: dinero, instalaciones y equipo, materiales, abastecimientos y personal, etc.</p> <p>*Planeación financiera: Es considerada como la más importante, dentro de las filosofías de planeación previa a la Adaptativa.</p> <p>*Dentro del plan es una exigencia incluir el presupuesto correspondiente a cada acción, de esta manera el plan goza de credibilidad y permite a la organización un mejor control de sus gastos.</p>	<p>*Planeación de Recursos Humanos</p> <p>*Se busca anticipar el personal (cantidad) que habrá de llevar a cabo determinadas acciones y responsabilizarlo para que las realice adecuadamente.</p> <p>*Es necesario especificar a grandes rasgos las principales acciones a ejecutar y designar al encargado de ellas.</p> <p>*Designar responsabilidades incrementa la legitimidad del plan.</p> <p>*Se incrementa la motivación del personal, pues éste se considera importante para el logro de los objetivos.</p>	<p>*Cualquier plan de comunicación debe integrar la variable presupuestal, respetando sus atributos de integración, adaptabilidad, honestidad.</p> <p>*Aprovechamiento de los recursos que la organización ya posee.</p>

# **CAPÍTULO**

# **2**

**CORPORACIÓN  
MANUFACTURERA DE  
ELECTROEQUIPOS  
S.A. DE C.V.**

**COMANEL**

## **CAPÍTULO 2.- COMANEL, Cooperación Manufacturera de Electroequipos S.A de C.V.**

---

En el capítulo dos, se exponen los antecedentes históricos de la empresa objeto de estudio de la presente investigación, COMANEL. Como parte inicial se describe una semblanza histórica de la incursión de antes mencionada en el sector de la industria eléctrica manufacturera en México. Cómo fueron los productos con los cuales da sus inicios en el mercado. Así mismo, se hace referencia al tipo de tecnología empleada. El tipo de vocabulario que se presenta es en cierta medida técnico, dado el giro de la empresa.

En el siguiente apartado, se hace mención a la estructura organizacional de Comanel, ya que al ser integrada por dos sedes: las oficinas administrativas, situadas en la Ciudad de México y la planta industrial manufacturera, ubicada en el parque Industrial CIVAC, en Jiutepec, en el Estado de Morelos. Dentro de la misma estructura organizacional se describen las funciones de las principales áreas laborales, tanto administrativas como obreras.

Tras la explicación funcional de los empleados se continúa con la descripción de los productos y servicios que la empresa ofrece actualmente en el mercado. Ya que aunque la organización sea de un giro manufacturero, otros de los servicios que brindan a sus clientes y que representa un activo constante para Comanel, es la impartición de cursos sobre el mantenimiento y operación de sus productos.

Posteriormente se muestran las instalaciones de la empresa, así como sus respectivas funciones, en específico se publican imágenes de la planta manufacturera, lugar donde se desarrollan y presentan mayores conflictos en los procesos de comunicación e interacción en sus integrantes.

Se cierra el capítulo con la presentación de clientes y proveedores de acuerdo a su demanda de productos y servicios con Comanel, así como los logros y alcances que ésta ha ido adquiriendo a través del tiempo y experiencia en el mercado.

## **2.1 Antecedentes históricos.**

La empresa Gorman Y Zevada (antes Gorman y Castro) inició operaciones en 1970, como vendedora de cuchillas desconectadoras en aire de operación en grupo hasta 1976, cuando se contrata la tecnología de KEARNEY. Es así como en 1979 inician con la fabricación de cuchillas desconectadoras de operación en grupo en México.

En 1984, se creó Corporación Manufacturera de Electro Equipos S.A. de C.V, (COMANEL S.A. DE C.V.), con el fin de cubrir los requerimientos nacionales en electricidad. Ya que para esas fechas la industria manufacturera en México era un tanto insipiente. Así mismo, se inicia la fabricación de interruptores sumergibles de 27 kV, 600 A de operación manual en varias configuraciones y de interruptores de transferencia automática 27 kV a 400 A. Así mismo, continúa con la fabricación de cuchillas desconectadoras de operación en grupo.

Posteriormente, desarrolla su propia tecnología de seccionadores de pedestal de 15 kV, 600 A de apertura con carga, así como nueva tecnología de cuchillas desconectadoras de operación en grupo en varias configuraciones.

La experiencia en los productos y servicios asociados por parte de COMANEL consiste en el suministro de cuchillas desconectadoras de operación en grupo, en tensiones de 15 a 420 kV, 630, 800, 1250, 1600 y 2000 A., para abrir sin carga en varias configuraciones y en tensiones de 15 a 27 kV, 630 A., apertura con carga y seccionadores de pedestal de 15 kV, 600 A de operación manual y de transferencia automática.

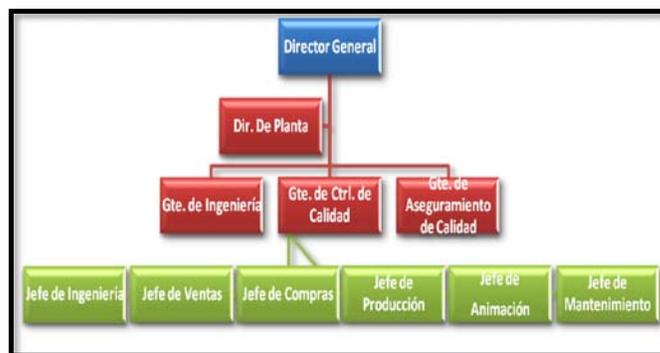
En la actualidad, COMANEL es una empresa mexicana dinámica con amplia experiencia, en constante evolución y desarrollo, que fabrica y ofrece productos con tecnología de punta, de alta calidad garantizada, confiables y seguros, en cumplimiento con las normas y especificaciones Nacionales e Internacionales, proporcionando el soporte, asesoría y servicios asociados que sus clientes requieren y esperan de una empresa que cuenta con certificación ISO 9001:2000.

En un principio la estructura organizacional era muy básica no alcanzaba los treinta empleados, sin embargo, ha sido tal la demanda de sus productos que hoy en día se ha casi duplicado su plantilla, a continuación, se presenta dicha estructura.

## 2.2 Estructura Organizacional.

Como se refiere en el primer capítulo, al enunciar el modelo de Diagnóstico Organizacional en Cinco, indica como parte fundamental del mismo, la definición detallada de la estructura organizacional. En el caso de COMANEL se compone por dos grandes áreas: A) La Planta Manufacturera, localizada en: Calle 9 Este Esquina 40 Sur 62500 Civac, en el municipio de Jiutepec, Estado de Morelos, México. B) Las Oficinas Administrativas, ubicadas en: Prolongación Melchor Ocampo # 282-B, Col. Villa Coyoacán, Delegación Coyoacán C.P. 04000, México D.F.

El total de empleados que laboran en la Planta es de 50 elementos, mientras que en las oficinas administrativas son 30. A continuación se presenta el organigrama general de la empresa que hoy en día manejan en la misma. Cabe mencionar que en dicho organigrama no se contemplan las áreas administrativas, sin embargo en ambas sedes se difunde el mismo organigrama.



Cuadro N° 1: Organigrama Comanel, Planta Manufacturera.

Ahora bien, las funciones desempeñadas por los miembros de la empresa tanto en oficinas como en la planta se describen en los siguientes organigramas para una comprensión más práctica de cómo son los eslabones y jerarquización laboral en la empresa.

### 2.2.1 Puestos y Actividades desempeñadas en COMANEL en áreas de Oficinas:

La descripción de las principales funciones se describe a continuación, es importante observar como en ninguno de los puestos desempeñados se mencionan actividades referentes al área de comunicación, por lo tanto, ni siquiera ha sido contemplada un área como tal aunque fuera de manera temporal.



Cuadro N°2 Organigrama Área de Oficinas, Cd. De México.

- **Dirección General.** Establece los planes, estrategias y programas de desarrollo institucional. Gestiona la coordinación entre los diferentes departamentos entre las oficinas y la planta.
- **Ventas:** Establece los planes, estrategias y programas de desarrollo institucional. Gestiona la coordinación entre los diferentes departamentos entre las oficinas y la planta.
  - Planeación y presupuesto de ventas.
  - Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- **Compras.** Responsable de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos. Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades. Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará.
- **Contabilidad.** Facilita la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del presupuesto de la empresa de cada departamento.
- **Recursos Humanos.** Determina y gestiona las remuneraciones (sueldos y salarios), los horarios de trabajo, las vacaciones, las retenciones (por impuestos, pensiones y seguros), y descuentos.
- **Recepción/Asistente.** Operación del conmutador, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.  
Atiende al público que solicita información de los trámites y servicios dándole la orientación requerida. Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.

Las áreas que integran los procesos de administración y manufactura en la planta, son descritas a continuación, ya que el primer organigrama expuesto es el que compete a la siguiente información:

### **2.2.2 Puestos y Actividades desempeñadas en COMANEL en áreas de Planta Productora.**

**Dirección de Planta.** Supervisa cada uno de los departamentos de la planta manufacturera, así mismo se encarga de organizar y gestionar las visitas de clientes y coordina la comunicación con las oficinas en la Ciudad de México, en particular con el Director General.

**Calidad.** Gestiona el Sistema de Calidad y dirige su implantación y evaluación. Prepara, desarrolla y distribuye el Manual de Calidad. Aprueba y distribuye los procedimientos técnicos.

**Diseño.** Diseña e implementa estrategias (de innovación y tecnología) para crear o conservar ventajas competitivas los productos ofrecidos. Define los programas y acciones de adaptación que sugieren los clientes a través de las licitaciones. Planifica el desarrollo de nuevos productos y servicios.

**Ingeniería.** Controlar e interpretar los procesos productivos, mediante los diferentes tipos de gráficos de control. Aplicar la interpretación estadística para participar en la toma de decisiones en la fabricación, y recomendar acciones.

**Obreros:** Maquinaria, Soldadores, Pintores, Electrónica, Almacén, Ensamble. Son quienes manufacturan, estilizan, y detallan cada una de las piezas producidas, llámese cuchillas, desconectores o interruptores. Así mismo las preparan para su embalaje, distribución y entrega.

Como se mencionó anteriormente, COMANEL, no es sólo una empresa cuyo giro sea sólo el manufacturero, parte de los servicios que ofrece a empresas tanto públicas como privadas se basa en la capacitación del personal que opera los equipos fabricados. No obstante, son dichos productos los que robustecen las finanzas de la empresa. Mismos productos que son presentados a continuación procurando incluir el lenguaje técnico necesario.

### 2.3 Productos y Servicios.

Los productos manufacturados por Comanel, son diseñados y fabricados con tecnología de la misma empresa, lo que le ha permitido diseñar nuevos productos o adecuar éstos a las especificaciones de sus clientes. Aunque no presentan modificaciones considerables, puesto que todos sus productos están regulados por instancias de control y auditoría a nivel nacional, como CFE, Comisión Federal de Electricidad. La gama está integrada por los siguientes productos:

PRODUCTO/IMAGEN	TIPO	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;"><b>CUCHILLAS</b></p>  <p><b>Imagen tomada del catálogo de Comanel.</b>  <b>Descripción: Secciona fallas de energía eléctrica y derivar ésta hacia otros ramales o circuitos.</b></p>	"A" Apertura Vertical para 72,5, 123 y 145 kV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales</li> <li>- Motorizadas</li> <li>- Con Cuchilla de Puesta a tierra</li> <li>- Sin Cuchilla de Puesta a tierra</li> </ul>
	"DAL" Doble Apertura Lateral de operación motorizada 245 y 420 kV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con Cuchilla de Puesta a tierra</li> <li>- Sin Cuchilla de Puesta a tierra</li> </ul>
	"V" Apertura Lateral Central Oblicua para 72,5, 123 y 145 kV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales</li> <li>- Motorizadas</li> <li>- Con Cuchilla de Puesta a tierra</li> <li>- Sin Cuchilla de Puesta a tierra</li> </ul>
	"VersaDYNE" manual de operación en grupo para 15, 27 y 38 kV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura con carga</li> <li>- Apertura sin carga</li> </ul>
	"A" Apertura Vertical de operación en grupo para 15,5, 27 y 38 kV	
	"CSP" Monopolaes para 15,5, 27 y 38 kV	

En términos más comunes, las funciones de los productos antes mencionados se resumen a: Suministrar energía en áreas donde el consumo y abastecimiento de ésta es demasiado, como un centro comercial o un hotel. Así como el restablecimiento de dicho suministro en la Red Aérea ocasionado por fallas transitorias.

Todas las gamas de productos descritos son manufacturados en el parque industrial Civac, en el Estado de Morelos, en los párrafos subsecuentes se mostrarán las áreas que comprenden las instalaciones de la planta con una breve descripción de las funciones que ahí se desempeñan.

#### **2.4 Instalaciones de planta Manufacturera.**

Como contexto histórico, la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC) es el polo de desarrollo económico más importante del Estado de Morelos. Se localiza en el municipio de Jiutepec y fue creada de manera formal el 4 de marzo de 1966 por Decreto Presidencial. Civac inició su desarrollo cinco años antes con la instalación de la empresa MEXAMA (1961), a la que siguieron más tarde NISSAN MEXICANA (1966) Y SYNTEX (1967)<sup>57</sup>.

Parte de los factores que motivaron la construcción de la planta manufacturera en este lugar es que como parque industrial, CIVAC es uno de los más organizados del país al contar con servicios públicos eficientes y dirigidos a la industria, a través de PROCIVAC, así como al incluir un Centro de Control de Emergencias especializado en la prevención, control y combate de siniestros de tipo fabril y a la planta tratadora de aguas residuales más moderna de Latinoamérica, ECCACIV, la cual recibe las descargas de todas las empresas de este conglomerado industrial.

Actualmente, PROCIVAC agrupa a unas 160 empresas asociadas al brindar los servicios públicos a la zona industrial, además de ser extensivos hacia la población de Jiutepec sus esfuerzos para generar bienestar para toda la comunidad de esa demarcación. Dentro de CIVAC, están las instalaciones de Comanel, ubicadas en Calle 9 Este Esquina 40 Sur 62500.

En las siguientes imágenes se pueden apreciar las dimensiones de la planta y sus diferentes áreas de manufactura.

---

<sup>57</sup> Fuente: <http://www.procivac.com/ProCIVAC.htm> lunes, F y H.C: 17/06/2014, 13:57.

Esta imagen es representativa de uno de los costados de la planta. Área donde se cargan los camiones para entrega de productos. Esta calle es continuidad de la calle 40 Sur. Aunque existe una caseta de vigilancia, ésta se encuentra en desuso, ya que no ha habido la necesidad de contratar servicios de seguridad privada.



**Imagen N° 1. Parte posterior de la planta, Calle 40 Sur, Civac.**

Ya en el interior de las instalaciones se divide ésta en diferentes áreas acorde a las funciones realizadas, en esta imagen, se observa el área de ensamble de cuchillas y seccionadores, así como la maquinaria de corte de lámina.



**Imagen N° 2. Nave Manufacturera # 1, Área de ensamble de Cuchillas.**

Continuando con el recorrido, a un costado del área de ensamble, se ubica la parte de estructura de montaje de cuchillas tipo “v”, la imagen es representativa de dicha área:



**Imagen N° 3. Área de Montaje de Cuchillas.**

La imagen siguiente es referente al lugar donde se llevan a cabo las pruebas prototipo de los productos: Cuchillas, Interruptores y Seccionadores.



**Imagen N° 4. Área de pruebas prototipo.**

El almacén es otra de las áreas fundamentales de la planta, incluso el personal que en el labora es de los empleados con mayor antigüedad en la empresa. El almacén de aisladores está junto al área de montaje de cuchillas tipo DAL.



**Imagen N°5. Almacén de Seccionadores y Cuchillas.**



**Imagen N° 6. Almacén de Cuchillas Tipo DAL.**

Es así como se distribuyen los diferentes departamentos que integran la planta manufacturera, y cuyos productos han mantenido la estabilidad financiera de la empresa, gracias a la lealtad e integración de clientes y proveedores que en siguiente apartado se citan.

## 2.5 Clientes y Proveedores.

Comanel, cuenta con una amplia cartera de clientes que se extienden por lo largo de toda la República Mexicana, basta con mencionar que uno de sus principales clientes activos es Comisión Federal de Electricidad en todas sus divisiones: Norte, Centro, Sur, Oriente y Occidente, así mismo, lo fue en su momento la hoy extinta Luz y Fuerza del Centro.

La estabilidad económica en Comanel, ha sido uno de los factores que le ha generado una buena reputación en el mercado, ya que como se ha mencionado con anterioridad hasta la fecha no ha sido penalizada la empresa. Así mismo, los clientes y proveedores que trabajan con Comanel son empresas con altos ingresos y presencia en México, como es el caso de Walmart de México.

La siguiente lista presenta a los clientes de la empresa enlistados con base a su promedio de venta, las cifras no fueron proporcionadas al ser considerada como información confidencial.

EMPRESA	CLIENTE	PROVEEDOR	NIVEL
Comisión Federal De Electricidad, C.F.E. (Gerencia Subestaciones y Líneas)	◆		A
Comisión Federal De Electricidad (Gerencia Distribución)	◆		A
PEMEX	◆		A
SIEMENS, S.A. de C.V.	◆		M
ABB MÉXICO, S.A. de C.V.	◆	◆	M
Control y Montajes Industriales CYMI, S.A. (Grupo DRAGADOS)	◆	◆	M
G.E. Equipo de control y distribución S. de R.L. de C.V.	◆		M
Delta Sistemas Eléctricos, S.A. de C.V.		◆	M

EMPRESA	CLIENTE	PROVEEDOR	NIVEL*
Equipos e Instalaciones Industriales para la Construcción, S.A. de C.V.	◆		M
Eléctrica Cobra, S.A. De C.V.		◆	M
CYPESA		◆	M
Constructora e Inmobiliaria Eiffel, S.A. de C.V.	◆		B
EMINSA	◆		B
Electrical Installati3n & Design de México.			M
Electromecánica Profesional, S.A. de C.V.		◆	B
Sergus Electromecánica, S.A. de C.V.	◆		M
Energía y Soporte de Energía, S.A. de C.V.	◆		M
Proyectos y Construcciones Urisa, S.A. de C.V.	◆		M
SADE SKANSKA México, S.A. de C.V.	◆		M
Súper Eléctrico, S.A. de C.V.	◆	◆	B
IWG DURANGO S. de R.L. de C.V.	◆		B
Ensenada Electric Suplí, S.A. de C.V.	◆		B
Constructora Electromecánica Tasal, S.A. de C.V.	◆		M
Abengoa	◆		M
Acciona S.A de C.V.	◆		A
Arteche.	◆		A
Hubord y Bourlon.	◆		A

La adquisición de nuevos clientes no es una actividad prioritaria de la empresa, se basa más en el mantenimiento de lo que ya tiene o en su defecto continuar en licitaciones de instituciones ya conocidas como CFE. No obstante, el prestigio que actualmente abala a la empresa se ve respaldado por contar con

certificaciones a nivel internacional, mismas que en este último apartado se mencionan.

## **2.6 Logros y Alcances.**

Corporación Manufacturera de Electro Equipos S.A. de C.V, (COMANEL) es una empresa Mexicana de Alta Calidad que cuenta con el Certificado vigente ISO 9001:2000 No. C2003-03153 emitido por la empresa Internacional de Certificación Mundial Perry Jonson Registrars, Inc., incluyendo la acreditación reconocida de ANSI-RAB QMS, UKAS Quality Management, MGMT. SYS y JAB QS Accreditation.

La Norma ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001:2008, determina los requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Dependiendo del país, puede denominarse la misma norma "ISO 9001" de diferente forma agregándose la denominación del organismo que la representan dentro del país: UNE-EN-ISO 9001:2008 (España), IRAM-ISO 9001:2008, etc., acompañada del año de la última actualización de la norma.

La implementación del sistema de calidad de COMANEL que garantiza la estandarización de la calidad de operación de cada una de sus áreas y sus productos terminados, fue validada por primera ocasión en el 2002, y mantenida vigente hasta la fecha. Desde su implementación, el sistema de calidad ha significado para cada uno de sus empleados, jefes y directivos una nueva forma y filosofía de trabajo.

La elaboración de un Manual de Calidad que establece los lineamientos y metodologías a seguir, procedimientos, planes e instrucciones de trabajo, se creó con la finalidad de fomentar la participación de los diferentes responsables de la empresa y sus empleados, estableciéndose como objetivo común el de

alcanzar la mejora continua de la empresa así como la superación personal para desempeñar mejor sus funciones dentro de la empresa.

La certificación alcanzada por COMANEL, según señala el Director General, confirma el cumplimiento del sistema de calidad ISO 9000 versión 2000 en los diferentes procesos de adquisición de materiales, fabricación de Equipo Eléctrico, Inspección, Pruebas en Fábrica, Empaque y Embalaje, Embarque, entrega en destino final y servicio postventa.

El Director General de la empresa, expresa en el sitio de internet de la empresa que:

“... este reconocimiento ratifica el compromiso de COMANEL de garantizar el mejor servicio y los mejores productos a los usuarios, e implica trabajar con mucha mayor responsabilidad, mantener los sistemas de calidad y satisfacer al cliente”.

Por otro lado expresó :

“la obtención de la certificación ISO-9001:2000 se debe en gran medida al personal, mismo que es continuamente capacitado y especializado en cada una de las áreas que conforman la empresa, lo que conlleva al perfeccionamiento constante de los procesos”.

Los principales beneficios alcanzados con la certificación son:

- Ampliar los mercados.
- Mejores prácticas de negocios.
- Mayor estabilidad laboral.
- Consistencia en la operación.
- Satisfacción de los clientes.
- Exportación de productos.

Como conclusión del capítulo dos, COMANEL cuenta con Constancia de proveedor Confiable emitida por CFE LAPEM, La además de contar con Constancia de Certificación de Prototipo para todos los productos que fabrica. El Laboratorio de Pruebas Equipos y Materiales (LAPEM) es una organización de la Comisión Federal de Electricidad, CFE que tiene como objetivo atender las necesidades del sector eléctrico nacional e internacional, proporcionando estudios de ingeniería especializada, pruebas de laboratorio y campo a equipos y materiales, así como gestión de calidad de suministros y sistemas, de manera confiable, oportuna y efectiva, sustentado en un alto grado de especialización de su personal, con una permanente actitud de servicio<sup>58</sup>.



**Imagen N°7. Foto representativa de LAPEM, Irapuato. Méx.**

Las pruebas que se aplican a los productos de Comanel por parte de LAPEM, son: Pruebas de descarga potencial aplicada y contaminación artificial por niebla salina. Incluso cuando una prueba ha sido acreditada por LAPEM, éste emite a través del portal web de CFE, las especificaciones de dicha aprobación. En la siguiente página se presenta un ejemplo de lo anterior, cerrando así el segundo capítulo, y dando pauta al capítulo del diagnóstico organizacional aplicado a Comanel.

---

<sup>58</sup> [http://www.cfe.gob.mx/CONOCECFE/9\\_LAPEM/Paginas/Que-es-LAPEM.aspx](http://www.cfe.gob.mx/CONOCECFE/9_LAPEM/Paginas/Que-es-LAPEM.aspx)



**SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD**  
Reporte de productos con pruebas prototipo (bajo especificación o NRF)  
Reporte clasificado por producto

Producto	Empresa	Número de Constancia	Vigencia
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR DE OPERACIÓN EN GRUPO, TIPO DOBLE APERTURA LATERAL, 245KV, 2000A, 40KA 1S, 1050KV NBAL CON MECANISMO MOTORIZADO TIPO CMM800, SIN Y CON CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA CON MECANISMO MANUAL TIPO HA-56, CATALOGO 53C T 53CT, MARCA AREVA, FABRICADO EN MEXICO.	AREVA TAD S.A. DE C.V., PLANTA UBICADA EN TOLUCA, ESTADO DE MEXICO, MEXICO.	K3112-10-425021	04-ago-2013
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR DE OPERACIÓN EN GRUPO, TIPO V, 175KV, 2000A, 50KA 1s, 750KV NBAL, CATALOGO DRV-750-050, CON MECANISMO MOTORIZADO TIPO MB-15, SIN Y CON CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA TIPO AG-4, MARCA IUSA, FABRICADO EN MEXICO.	IUSA S.A. DE C.V., PLANTA UBICADA EN JOYCOTITLAN, ESTADO DE MEXICO, MEXICO.	K3112-13-420649	PE-43000-001
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR TIPO A (APERTURA VERTICAL) CON Y SIN CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA DE 123KV-65KV, 550KV DE NBAL, 1250V1000V000A, 40 KA 1 S, MECANISMO DE OPERACIÓN MOTORIZADO TIPO MMC-CAVCO, MODELO CAV-123-1250-650-MMC-HV, MARCA COMANEL, FABRICADO EN MEXICO.	CORPORACIÓN MANUFACTURERA DE ELECTROEQUIPOS S.A. DE C.V., PLANTA UBICADA EN JUALTEPEC, MORELOS, MEXICO.	K3112-08-424031	16-ago-2013
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR TIPO V (APERTURA LATERAL CENTRAL) CON Y SIN CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA DE 123KV-65KV 550KV DE NBAL, 1250V1000V000A, 40KA 1s MECANISMO DE OPERACIÓN MOTORIZADO TIPO MMC-CAVCO MODELO CTVAL-123-1250-650-MMC-HV, CTVAL-123-1250-650-MMC-HV, CTVAL-145-1250-650-MMC-HV, CTVAL-123-1600-650-MMC-HV, CTVAL-123-2000-650-MMC-HV, CTVAL-145-1600-650-MMC-HV, CTVAL-123-2000-650-MMC-HV, CTVAL-145-2000-650-MMC-HV, CTVPAL-123-1250-650-MMC-HV, CTVPAL-123-1250-650-MMC-HV, CTVPAL-145-1250-650-MMC-HV, CTVPAL-123-1600-650-MMC-HV, CTVPAL-123-1600-650-MMC-HV, CTVPAL-145-1600-650-MMC-HV, CTVPAL-123-2000-650-MMC-HV, CTVPAL-123-2000-650-MMC-HV, CTVPAL-145-2000-650-MMC-HV, MARCA COMANEL, FABRICADO EN MEXICO.	CORPORACIÓN MANUFACTURERA DE ELECTROEQUIPOS S.A. DE C.V., PLANTA UBICADA EN JUALTEPEC, MORELOS, MEXICO.	K3112-13-424030	31-ago-2013
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR TIPO V CON SIN CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA 123KV-65KV, 800V1250A, 520K65KV NBAL, 250V1.5KA 1S, MECANISMO DE OPERACIÓN MANUAL TIPO MOM, MODELO CTVAL Y CTVPAL-123-800-650-MOM-HV, 123-1250-650-MOM-HV, 145-800-650-MOM-HV, MARCA COMANEL, FABRICADO EN MEXICO.	CORPORACIÓN MANUFACTURERA DE ELECTROEQUIPOS S.A. DE C.V., PLANTA UBICADA EN JUALTEPEC, MORELOS, MEXICO.	K3112-12-420724	PE-43000-001
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR, 420KV, 2000A, 1425KV NBAL, 50KA 1S, CON MECANISMO MD-10, CATALOGO TTT-7-420-1425-2000, SIN Y CON CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA, TIPO A-4, MARCA IUSA, FABRICADO EN MEXICO.	IUSA S.A. DE C.V., PLANTA UBICADA EN PASTELE, JOYCOTITLAN, ESTADO DE MEXICO, MEXICO.	K3112-09-424515	14-ago-2013
CUCHILLA DESCONECTORA TRIPOLAR, TIPO "A" APERTURA VERTICAL, CON Y SIN CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA, 123KV, 550KV NBAL, 1250A, 3L2440RA, 113S, CON MECANISMO DE LA CUCHILLA PRINCIPAL MANUAL CHIVOCINO, CON MECANISMO DE LA CUCHILLA DE PUESTA A TIERRA MANUAL, MODELO SLOB Y SLOB-E, MARCA COELME-EGIC, FABRICADO EN ITALIA.	COELME COSTRUZIONI ELETTROMECCANICHE S.p.A., PLANTA UBICADA EN SANTA MARIA DE SALA, VENEZIA, ITALIA.	K3112-13-425841	PE-43000-001

Agosto 2013

Página 86 de 250

AV. APASEO OTE. SN CD. INDUSTRIAL CP. 36541, IAPUATO, GTO.  
TEL (462) 423 9400



Fuente: [http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/9\\_LAPEM/Paginas/Listado-de-prototipos-aprobados.aspx](http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/9_LAPEM/Paginas/Listado-de-prototipos-aprobados.aspx)

# **CAPÍTULO**

# **3**

**DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL.**

## CAPÍTULO 3º

### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO A COMANEL.

---

En el presente capítulo, se presenta la metodología empleada para generar el siguiente Diagnóstico Organizacional, mismo que permita observar en términos: cualitativos y cuantitativos la situación en el ámbito que compete a la comunicación organizacional actual en Comanel.

Esto con la finalidad de obtener resultados que sustenten de manera objetiva la formulación del Plan de Comunicación Integral para COMANEL.

La metodología llevada a cabo, se basa en lo sugerido por Maurice Thévenet: Auditoría de la cultura empresarial<sup>59</sup>, la cual se indica en las fases de planeación del primer capítulo.

El autor refiere al análisis centrado en la cultura empresarial, debido a la importancia de la cultura en una organización. En ésta convergen los comportamientos y reglas de funcionamiento de la empresa: (los) signos superficiales pueden ser una expresión de ella en la medida que se unen a otros para sostener una hipótesis”<sup>60</sup> Thévenet propone la narración de una anécdota cuyo valor radica en el nivel de análisis de las situaciones cotidianas o quizá triviales.

Sin embargo, la metodología no sólo se limita al ámbito de la auditoría de la cultura, además, se complementa con una conclusión de cada área sometida a su respectivo análisis. El estudio presentado se integra de varios apartados que permiten comprender las diversas situaciones comunicacionales de COMANEL.

Cabe mencionar, el fundamento hipotético del análisis, el cual se verá confrontado mediante la investigación de campo.

#### **3.1 Diagnóstico Organizacional: Listado de Síntomas.**

---

<sup>59</sup> Las adaptaciones realizadas a esta metodología e incluidas en el presente trabajo, fueron expuestas por el Prof. Carlos Ávila Toscano, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

<sup>60</sup> Thévenet, Maurice, Auditoría de la cultura empresarial, Ed. Díaz Santos, Barcelona, 1992, pp.53.

Como parte inicial, se presenta el listado de Síntomas, derivado de la observación constante. La sintomatología se distribuye en rubros (vectores de la comunicación), misma que expresa de manera sencilla las acciones cotidianas de los miembros de COMANEL. Las acciones son de carácter desfavorable para el funcionamiento de la empresa.

### **3.1.1 Síntomas de Identidad e Imagen Corporativa.**

1. Se cree que los empleados no están interesados por información de la empresa.
2. No se ha diseñado un perfil para seleccionar personal.
3. Los empleados administrativos son considerados como “de confianza” por ello tienen libertad de llegar tarde.
4. Los objetivos y logros de la empresa, están encaminados sólo a las ventas.
5. Gran parte de las expectativas recaen sobre los directivos.
6. Los empleados nunca han tomado decisiones dentro de la empresa.
7. Los empleados de la empresa no permanecen en ella por lealtad.
8. No hay programas de recompensas e incentivos.
9. Incongruencia respecto al concepto “calidad”.
10. No hay interacción de empleados con directivos.
11. La socialización no está formalizada.
12. Se considera que los directivos son las únicas personas capacitadas para desarrollar proyectos nuevos.
13. En las instalaciones de la planta no hay señalética a nivel de oficinas.
14. En oficinas de planta, a nivel de oficina, algunos los empleados no están en su lugar de trabajo.
15. Se mantiene la creencia de que los directores generales no se acercan a los empleados de planta porque éstos comenzarán a pedirles cosas.
16. En planta si hay reglamento interno y en planta, pero no en las oficinas administrativas.
17. No existen políticas de ningún tipo.
18. Los manuales son considerados de poca utilidad, por ello no se elaboran.

19. Sólo se tienen celebraciones a fin de año.
20. Los medios de comunicación actuales representan costos elevados para la empresa debido a la distancia entre Cuernavaca y Cd. México.
21. En oficinas los empleados disponen de más tiempo para ir a comer que en el área de la Planta Manufacturera.
22. Algunos empleados descuidan su trabajo por considerarse indispensables.
23. Se tiene la creencia de que los empleados necesitan ser presionados para realizar su trabajo.
24. Se considera que no todos los trabajos son competentes y capaces de realizar otras actividades distintas a las que realizan actualmente.
25. Si los empleados llegan tarde no son sancionados.
26. En planta la necesidad de reconocimiento que tienen los empleados se considera un aspecto hormonal y no social.
27. Nunca se les ha preguntado a los empleados cómo se sienten dentro de la empresa.
28. Hay empleados que son flojos y se la pasan perdiendo el tiempo.
29. El director de planta no sabe cuántos empleados trabajan ahí.
30. Las oficinas y áreas de trabajo lucen desordenadas.
31. En las oficinas administrativas no hay logotipo en la fachada que haga identificable el edificio.
32. El amor a la camiseta está asociado con el cumplimiento del trabajo a tiempo.
33. Los directores generales no participan dentro del proceso de certificación ISO 9000.
34. La empresa está confiada de los clientes que posee y no busca otros.
35. Se considera imposible integrar a la planta y las instalaciones administrativas.
36. Los elementos de identidad corporativa no están formalizados.
37. Las instalaciones administrativas son rentadas.
38. Se han presentado casos donde los empleados se van sin explicación alguna.
39. La empresa es dependiente de las oportunidades de venta que genera el sector gubernamental no por ellos mismos.

40. No hay una observación constante de los competidores.
41. Los problemas con proveedores son ocasionados por malos entendidos.
42. La sala de juntas en la planta no está acondicionada para recibir a clientes.
43. En la planta es común ver aparatos inservibles y empolvados en algunas de las oficinas.
44. Los empleados de planta suelen interrumpir al director de planta mientras está atendiendo a algún visitante.
45. En planta no hay mujeres porque se considera que incomodarían a los empleados.
46. El director de planta no tiene secretaria que maneje sus citas o atienda sus llamadas.
47. En oficinas de planta, a nivel de oficina, algunos los empleados no están en su lugar de trabajo.
48. En planta si hay reglamento interno y en planta, pero no en las oficinas administrativas.
49. No existen políticas de ningún tipo.
50. Los empleados han creado un sindicato.
51. No se considera necesaria la presencia de las mujeres.
52. No se promueven actividades culturales y recreativas.
53. Se considera a la capacitación como un gasto y no como inversión.
54. Sólo cuando habrá certificación se preocupan por limpiar y pintar las instalaciones.
55. No se tienen lugares específicos para comer o desayunar en planta.
56. Los empleados no son despedidos, aunque causen problemas debido a que la liquidación no les resulta conveniente.
57. Para la selección de personal se toma en cuenta el signo zodiacal y el significado de su nombre de pila.
58. Predomina la comunicación informal.
59. El flujo de comunicación es principalmente descendente.
60. Dependen de la ciudad de México para la adquisición de materias primas, eso implica costos altos y pérdida de tiempo.
61. Los medios actuales de comunicación no permiten el contacto personal necesario.

### 3.1.2 Síntomas de Liderazgo.

1. Los directores generales no participan dentro del proceso de certificación ISO 9000.
2. Gran parte de las expectativas recaen sobre los directivos.
3. La certificación ISO 9000 se considera una farsa.
4. Se utiliza la metáfora general-soldados para describir las relaciones entre directivos y empleados.
5. Se considera que los directivos son las únicas personas capacitadas para desarrollar proyectos nuevos.
6. Los empleados de planta suelen interrumpir al director de planta mientras está atendiendo a algún visitante.
7. El director de planta no tiene secretaria que maneje sus citas o atienda sus llamadas.
8. Los directores generales no destinan mucho tiempo a las juntas porque siempre tienen otros asuntos que atender.
9. Los empleados han creado un sindicato.
10. Se considera que la distancia existente entre jefes y subordinados debe ser grande.
11. Los jefes de área y los empleados no se enteran de los temas y resoluciones tratados en las juntas.
12. Se cree que las personas de mayor rango son quienes más responsabilidades deben tener.
13. Se cree que sólo el director es el que debe manejar a la empresa, independientemente de que lo haga bien o mal.
14. Los empleados prefieren acudir al director de planta para recibir instrucciones y no respetan a sus jefes inmediatos.
15. Se cree que los empleados deben ver a sus directivos como ídolos y aspirar a ser como ellos.
16. Los altos mandos no aceptan consejos sobre la forma como deben desempeñar sus funciones.
17. No son tomados en cuenta los regaños de los jefes inmediatos.
18. El director de planta es quien recluta al personal.
19. El director de planta no sabe cuántos empleados trabajan ahí.

### **3.1.3 Síntomas de Ambiente y Clima Organizacional.**

1. Las oficinas y áreas de trabajo lucen desordenadas.
2. Los empleados administrativos son considerados como “de confianza” por ello tienen libertad de llegar tarde.
3. Los empleados nunca han tomado decisiones dentro de la empresa.
4. Los empleados de la empresa no permanecen en ella por lealtad.
5. No hay programas de recompensas e incentivos.
6. Se utiliza la metáfora general-soldados para describir las relaciones entre directivos y empleados.
7. El contador es quien concilia los conflictos que surgen entre los empleados.
8. Se considera imposible integrar a la planta y las instalaciones administrativas.
9. La socialización no está formalizada.
10. Los empleados administrativos si conviven con los empleados.
11. Los medios actuales de comunicación no permiten el contacto personal necesario.
12. Hay trabajo en equipo entre los miembros de un mismo departamento y alejamiento para con los trabajadores de otras áreas.
13. Se han presentado casos donde los empleados se van sin explicación alguna.
14. No se felicita a los empleados en su cumpleaños.
15. La sala de juntas en la planta no está acondicionada para recibir a clientes.
16. Las oficinas son frías y sin una decoración atractiva.
17. En planta no hay mujeres porque se considera que incomodarían a los empleados.
18. En oficinas de planta, a nivel de oficina, algunos los empleados no están en su lugar de trabajo.
19. Los empleados se rehúsan a trabajar horas extras cuando se los solicita.
20. Se mantiene la creencia de que los directores generales no se acercan a los empleados de planta porque éstos comenzarán a pedirles cosas.

21. En planta si hay reglamento interno y en planta, pero no en las oficinas administrativas.
22. Los empleados han creado un sindicato.
23. Se considera que la distancia existente entre jefes y subordinados debe ser grande.
24. No se considera necesaria la presencia de las mujeres en la planta Manufacturera.
25. No se promueven actividades culturales y recreativas.
26. Sólo se tienen celebraciones a fin de año.
27. Sólo cuando habrá certificación se preocupan por limpiar y pintar las instalaciones.
28. Existen conflictos entre empleados por diferencias personales eso ha generado problemas en la producción.
29. No se tienen lugares específicos para comer o desayunar en planta.
30. En oficinas los empleados disponen de más tiempo para ir a comer que en oficinas.
31. Algunos empleados descuidan su trabajo por considerarse indispensables.
32. Se tiene la creencia de que los empleados necesitan ser presionados para realizar su trabajo.
33. Se considera que no todos los trabajos son competentes y capaces de realizar otras actividades distintas a las que realizan actualmente.
34. Los empleados no son despedidos, aunque causen problemas debido a que la liquidación no les resulta conveniente.
35. Si los empleados llegan tarde no son sancionados.
36. Nunca se les ha preguntado a los empleados cómo se sienten dentro de la empresa.
37. Hay empleados que son flojos y se la pasan perdiendo el tiempo.
38. Los factores climáticos de la ciudad de Cuernavaca se consideran desfavorables para el rendimiento de los trabajadores.
39. No hay equipo de trabajo

### **3.1.4 Síntomas del Proceso de Socialización.**

1. Los empleados administrativos son considerados como “de confianza” por ello tienen libertad de llegar tarde.
2. No se ha diseñado un perfil para seleccionar personal.
3. No hay interacción de empleados con directivos.
4. El contador es quien concilia los conflictos que surgen entre los empleados.
5. La socialización no está formalizada.
6. Los empleados administrativos si conviven con los empleados.
7. Hay trabajo en equipo entre los miembros de un mismo departamento y alejamiento para con los trabajadores de otras áreas.
8. Se han presentado casos donde los empleados se van sin explicación alguna.
9. No se felicita a los empleados en su cumpleaños.
10. En las instalaciones de la planta no hay señalética a nivel de oficinas.
11. Las oficinas son frías y sin una decoración atractiva.
12. En planta no hay mujeres porque se considera que incomodarían a los empleados.
13. Los empleados han creado un sindicato.
14. Los empleados de oficinas y los de planta nunca han tenido contacto unos con otros.
15. No se promueven actividades culturales y recreativas
16. Sólo se tienen celebraciones a fin de año.
17. Se considera a la capacitación como un gasto y no como inversión.
18. Existen conflictos entre empleados por diferencias personales eso ha generado problemas en la producción.
19. No se tienen lugares específicos para comer o desayunar en planta.
20. Si los empleados llegan tarde no son sancionados.
21. En planta la necesidad de reconocimiento que tienen los empleados se considera un aspecto hormonal y no social.
22. Para la selección de personal se toma en cuenta el signo zodiacal y el significado de su nombre de pila.
23. No hay equipo de trabajo.

### Tabulación de Síntomas

Categoría	Número de Síntomas
Identidad e Imagen Corporativa	61
Liderazgo	19
Ambiente y Clima Organizacional	40
Proceso de Socialización	23

El mayor número de síntomas se presentan en aquellas áreas más susceptibles (áreas de oportunidad), para su optimización, cuyas soluciones se reflejarán en las estrategias del Plan de Comunicación para Comanel.

### Formulación de áreas de oportunidad

#### Área de Oportunidad # 1: Identidad Corporativa:

- La identidad corporativa no se encuentra formalizada ni internalizada, lo que obstaculiza el desarrollo de la organización.

#### Área de oportunidad # 2: Liderazgo.

- El liderazgo en COMANEL es desfavorable para generar lealtad en los empleados.

#### Área de oportunidad # 3: Ambiente y clima organizacional.

- El ambiente y los climas detectados en COMANEL son desfavorables para lograr la integración de la organización.

#### Área de oportunidad # 4: Proceso de interacción y socialización/ redes de comunicación.

- El proceso de socialización no se encuentra formalizado, lo que impacta desfavorablemente en las relaciones laborales de los empleados de COMANEL.

Con base en los resultados del listado de Síntomas, y a través de la Descripción y Análisis Situacional se diseñó el cuestionario que evaluó en la población muestra de Comanel (20 personas), a través de preguntas segmentadas con base a cada área de oportunidad, y así identificar y medir el nivel de integración y conocimiento de dichas áreas.

Gracias a estos resultados cuantificados a través de gráficas (Ver anexos con tabulaciones y estadísticas), aunados a las entrevistas realizadas a directivos, personal administrativo y obreros de la planta, se pueden interpretar y concluir en un resumen de las áreas de oportunidad obtenidas.

Se finaliza el capítulo con el Análisis FODA, para así dar continuidad al capítulo cuarto: Propuesta del Plan de Comunicación Integral para Comanel.

### **3.2 Comprobación de áreas de oportunidad.**

A partir de la observación y de los datos arrojados en el estudio de cada uno de los rubros de la cultura organizacional de COMANEL, se puede hacer el análisis situacional de los síntomas que generan situaciones adversas para la empresa.

Derivado del análisis y conclusiones realizados en el estudio de cada uno de los rubros ya mencionados, y a partir de la conformación del listado de síntomas, se lograron determinar las siguientes cuatro áreas de oportunidad para COMANEL. Con base en las cuatro áreas enunciadas se diseñó la fuente de medición: cuestionario. A través del cual se han segmentado las preguntas que orienten la comprobación o no de dichas áreas.

#### **ÁREA DE OPORTUNIDAD NÚMERO 1: IDENTIDAD CORPORATIVA.**

- La identidad corporativa no se encuentra formalizada ni internalizada, lo que obstaculiza el desarrollo de la organización.

Las preguntas que refuerzan dicho enunciado se basaron en las preguntas: 4, 5, 13, 17,20, 21, 30, 38.

**ÁREA DE OPORTUNIDAD NÚMERO 2: LIDERAZGO.**

- El liderazgo en COMANEL es desfavorable para generar lealtad en los empleados.

Las preguntas que refuerzan dicho enunciado se basaron en las preguntas:

1, 2, 3, 6, 15, 19, 29, 35, 11.

**ÁREA DE OPORTUNIDAD NÚMERO 3: AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

- El ambiente y los climas detectados en COMANEL son desfavorables para lograr la integración de la organización.

Las preguntas que refuerzan dicho enunciado se basaron en las preguntas:

12, 13, 31, 37.

**ÁREA DE OPORTUNIDAD NÚMERO 4: PROCESO DE INTERACCIÓN Y SOCIALIZACIÓN/ REDES DE COMUNICACIÓN.**

- El proceso de socialización no se encuentra formalizado, lo que impacta desfavorablemente en las relaciones laborales de los empleados de COMANEL.

Las preguntas que refuerzan dicho enunciado se basaron en las preguntas:

14, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 33, 34, 35.

Posterior a esto, se presenta el cuestionario muestra empleado en nuestra población muestra en planta y oficinas. Cabe mencionar, en negritas están las respuestas suponiendo un ambiente ideal.

Nombre \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**I. Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a su opinión.**

1.- ¿Quién es la persona a quien le rinde cuentas en su trabajo?

a) Director General

b) Director de Planta

**c) Jefe de área (El jefe inmediato es el responsable de evaluar las tareas del equipo de trabajo).**

d) Gerente/ supervisor

e) Otro cuál? \_\_\_\_\_

2.- Marque la característica que para usted mejor defina a su jefe inmediato.

- a) Estricto
- c) Responsable (Consiente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas)**
- b) Paciente
- d) Amable
- e) Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo influye la presencia de su jefe inmediato durante sus actividades?

- a) Me presiona
- c) Me motiva (optimiza el rendimiento laboral y personal)**
- b) Me genera stress
- d) No influye
- e) Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

4.- Mencione los objetivos de COMANEL.

- a) Incrementar la producción a menor costo.
- b) Elaborar productos de alta calidad que satisfaga a sus clientes.**
- c) Vender sus productos a otros países. (Descritos en la política de calidad de la empresa)**
- d) Aumentar ventas.
- e) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.- ¿Con qué frecuencia es evaluado su trabajo?

- a) Siempre
- c) Rara vez
- b) Regularmente (permite correcciones oportunas)**
- d) Nunca

6.- ¿De qué manera su jefe inmediato se muestra interesado por su desarrollo personal y laboral?

- a) Asignando nuevas responsabilidades (motiva el crecimiento profesional y personal)**
- b) Platicando frecuentemente conmigo
- c) No muestra interés
- d) Otra ¿cuál?

7.- ¿Cómo le gustaría que fueran sus jefes?

- a) Previsores, responsables y optimistas. (Optimiza el cumplimiento de objetivos de la empresa.)**
- b) Abiertos a recibir opiniones.
- c) Más flexibles hacia los empleados.
- d) Otro ¿Cuál?

8.- ¿En qué situaciones le han pedido su opinión para resolver un problema?

- a) Cuestiones poco relevantes.
- b) Cuando se ha presentado una crisis. (Reconocimiento profesional y personal)**
- c) En problemas que no me afectan.
- d) En ninguna ocasión.
- e) No cuentan mi opinión si opino.

9.- ¿Qué situaciones laborales le provocan tensión?

- a) Todas.
- b) Cuando se superpone lo personal a lo laboral.
- c) Cuando no hay planeación. (Manifestación de responsabilidad laboral)**
- d) Ninguna.
- e) Otra ¿Cuál?

10. Marque sus principales fuentes de motivación dentro de su trabajo:

- a) **Desarrollo personal y profesional. (Identidad y lealtad organizacional)**
- b) Reconocimiento de mi jefe.
- c) Remuneración monetaria.
- d) Ninguna.
- e) Otra ¿Cuál?

11. ¿Cuál sería el mayor reconocimiento que podría recibir de sus superiores?

- a) Mejor salario.
- b) Reconocimiento de mis capacidades a nivel personal.
- c) **Reconocimiento de mis capacidades en público. (Muestra de interés hacia el personal)**
- d) Mayores prestaciones.

12. ¿Qué piensa de las instalaciones donde labora?

- a) **Son las adecuadas para las actividades. (Seguridad Laboral)**
- b) Deberían mejorarse.
- c) Deberían mejorarse.
- d) Otro ¿Cuál?

13.- ¿Qué área de trabajo considera es la más importante en su empresa?

- a) **Todas. (Integración y trabajo en equipo)**
- b) Mi área.
- c) Producción.
- d) Ventas.
- e) Otra ¿cuál? \_\_\_\_\_

14.- ¿Cuál es el medio por el que le llega la información que le dan sus superiores?

- a) **Personalmente (Adecuada comunicación interna)**
- b) Correo electrónico
- c) Teléfono
- d) Por escrito
- e) Otro \_\_\_\_\_

15.- ¿A quién admira dentro de COMANEL?

- a) A todos mis compañeros.
- b) Al director General
- c) **Al jefe directo (Liderazgo óptimo)**
- d) A nadie
- e) Otro \_\_\_\_\_

16.- ¿Cuáles son los medios por los que puede expresar quejas o sugerencias?

- a) **Personalmente. (Libertad de expresión)**
- b) Teléfono.
- c) Ninguno.
- d) Correo electrónico.
- e) Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

17.- ¿Cuál es la mayor satisfacción que le ha dado su trabajo?

- a) **Realización personal. (Adecuada Identidad y motivación laboral)**
- b) Antigüedad en la empresa.
- c) Reconocimiento por parte de los superiores.
- d) Ninguna.
- e) Otra \_\_\_\_\_

18.- ¿Le gustaría hacer una actividad diferente a la que realiza actualmente?

- a) Sí, me gustaría estar en otro Departamento.
- b) Sí, me gustaría que fuera más dinámico el trabajo que realizo.
- c) **Sí, me gustaría adquirir nuevas responsabilidades. (Crecimiento laboral)**
- d) Sí, pero no hay otra área de mi interés
- e) No, estoy bien con mis actividades.

19.- ¿La forma en que recibe instrucciones es adecuada para usted?

- a) **Sí, siempre son muy claras y precisas. (Logro de objetivos de la empresa)**
- b) Sí, son claras pero poco cordiales.
- c) No, algunas veces son ambiguas y necesito más información.
- d) No, siempre termino preguntando a alguien más lo que voy a hacer.
- e) Casi nunca recibo instrucciones.

20.- ¿ Por qué es importante su trabajo en COMANEL?

- a) Soy punto clave de enlace Otras áreas.
- b) **Por las responsabilidades que se me han asignado.(Integración a la empresa)**
- c) No es importante.
- d) No sé si es importante.
- e) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Que temas de Comanel le gustaría conocer?

- c) Historia de la empresa.
- d) **Situación actual de la empresa. (Alcance de Logros y objetivos)**
- e) Información de los equipos que ofrecemos.
- f) Nada.

22.- ¿Cómo se entera de los logros y fracasos de Comanel?

- a) Por comentarios de los compañeros.
- b) **Mi jefe me los comunica. (Óptima comunicación interna)**
- c) A través de medios escritos.
- d) No me entero.

23.- ¿Cómo se entera de que un nuevo compañero se integra a la empresa?

- a) Porque lo veo trabajando.
- b) **Por la presentación formal de la empresa. (Integración adecuada al medio laboral)**
- c) Porque se integra rápido a la organización.
- d) No me entero.
- e) Otro.

24.- ¿Bajo qué circunstancias considera necesario comunicarse con los miembros de otros departamentos?

- a) **En cualquier circunstancia. (Óptima comunicación interna)**
- b) Detalles específicos de mi área.
- c) Relaciones personales.
- d) No es necesario.

25.- ¿A quién solicita apoyo cuando lo necesita?

- a) **A cualquiera de mis compañeros. (Trabajo en equipo óptimo)**
- b) **A mi jefe inmediato.**
- c) Al director general o al director de planta.
- d) No pido apoyo.
- e) A quien sea necesario.

26.- ¿Cómo le gustaría que fuera la relación con sus compañeros?

- a) **Como es ahora.(Ambiente organizacional favorable)**
- b) Que conviviéramos más.
- c) Que todos nos apoyáramos mutuamente.
- d) Que cada quien se dedicará sólo a elaborar su tarea asignada
- e) Otro.

27.- ¿Cómo son las llamadas de atención que ha recibido cuando su trabajo no es del todo satisfactorio?

- a) Enérgicas pero respetuosas.
- b) **Siempre justificadas. (Liderazgo favorable)**
- c) Groseras.
- d) No han recibido llamadas de atención.
- e) De mala gana.

28.- ¿Cómo considera que se pueden evitar los accidentes en la Planta?

- a) Teniendo más orden.
- b) **Utilizando el equipo de forma seria y adecuada. (Responsabilidad Laboral)**
- c) Siguiendo las reglas.
- d) Otra.

29.- ¿Cómo le beneficia la existencia del Sindicato?

- a) No me beneficia.
- b) Me siento respaldado.
- c) **Me ayuda a resolver mis problemas. (Función básica del sindicato)**
- d) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

30.- Defina qué es COMANEL.

- a) Una empresa familiar.
- b) Empresa dedicada al sector eléctrico.
- c) **Es una compañía fabricante de equipo eléctrico de mediana y alta tensión. (Misión de la empresa)**
- d) Nunca me lo explicaron.

31.- En su primer día de trabajo, ¿quién fue la persona que le informó las funciones que realizaría dentro de la empresa y sus derechos dentro de ella?

- a) **Mi jefe inmediato. (Adecuada integración laboral)**
- b) Mis compañeros de trabajo.
- c) Nadie.
- d) Otro

32.- Mencione algún curso que haya tomado durante su estadía en COMANEL.

- a) **Cursos de actualización de mi área. (Alcance de objetivos organizacionales)**
- b) Cursos de inducción.
- c) No he tomado ninguno.
- d) Higiene y seguridad.

33.- Mencione algunos requisitos que le pidieron para laborar dentro de la empresa.

- a) Disponibilidad horaria.
- b) Experiencia en el área en que laboraría. (Logro y alcance de objetivos de la empresa)**
- c) Hablar inglés.
- d) Ninguno.
- e) Otro.

34.-¿De qué forma le comentarías a alguno de tus compañeros que no está realizando de la mejor manera su trabajo?

- a) Personalmente y de buena manera. (Comunicación interna óptima)**
- b) En momentos de convivencia con otros compañeros.
- c) Frente a nuestro jefe inmediato.
- d) No lo hago.
- e) Otro.

35.-¿ A qué puesto le gustaría ascender?

- a) Gerente.
- b) Jefe de área. (Liderazgo motivacional)**
- c) Me siento a gusto en mi puesto.
- d) No tengo posibilidad mi ascender.
- e) Otro

36.-¿Qué tipo de cursos mejorarían tu desempeño en COMANEL?

- a) Inglés.
- b) Computación.
- c) Cursos relacionados con mi área de trabajo.(Alcance de objetivos organizacionales)**
- d) Cursos de motivación personal.
- e) Ninguno.

37.-¿Cómo cuidas el material y equipo de la empresa?

- a) Usando sólo lo adecuado. (Responsabilidad labora)**
- b) Vigilando que los demás lo usen adecuadamente.
- c) Siguiendo las instrucciones de uso.**
- d) No lo cuido.
- e) Otra ¿Cuál?

38.-¿Cómo te ocupas de la satisfacción de los clientes?

- a) Haciendo bien mi trabajo. (conocimiento de los objetivos de la empresa).**
- b) Dando un trato cordial.
- c) Cumpliendo con mis obligaciones.
- d) No me ocupo.
- e) Otro.

El cuestionario fue aplicado de manera aleatoria entre el personal de la planta y oficinas, cabe mencionar que la población muestra brindó su apoyo de manera voluntaria. Así mismo se les hizo la observación que podía ser llenado de forma totalmente anónima, con la intención de generar un ambiente de confianza y discreción hacia los empleados. Los cuestionarios aplicados fueron integrados como anexo al final de la presente investigación.

### **Análisis de las cuatro áreas de oportunidad.**

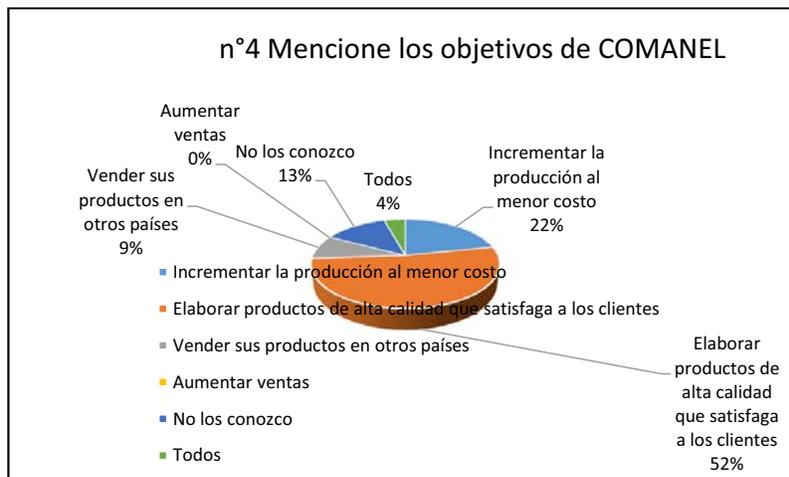
Con base en la observación, entrevistas con directivos y los resultados del instrumento de medición (encuesta aplicada al personal de planta y oficinas de COMANEL) se pudo comprobar la mayoría de las áreas de oportunidad construidas para la empresa. Los resultados del análisis se muestran a continuación. A sí mismo se integraron sólo algunas de las gráficas que se consideró ser más representativas para ilustrar los resultados obtenidos. (En el anexo final se presentan el total de las gráficas).

### **Análisis de la identidad corporativa.**

#### **Área de oportunidad # 1:**

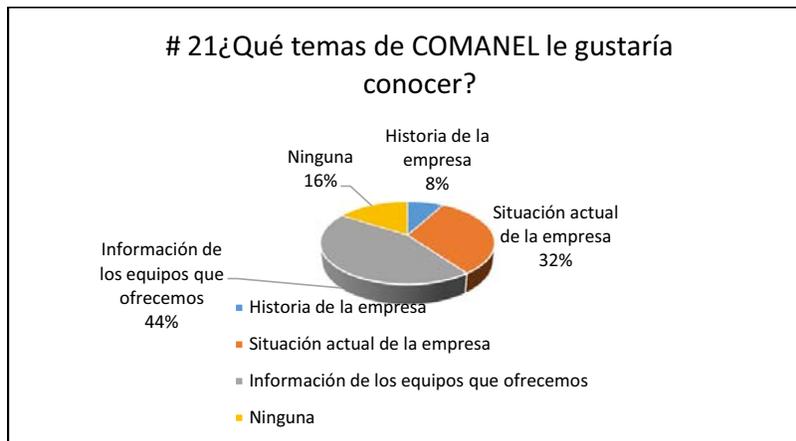
“La Identidad Corporativa no se encuentra formalizada ni internalizada, lo que obstaculiza el desarrollo de la organización”.

La identidad corporativa de COMANEL se ve afectada por un 22% de opiniones que no armonizan con su ideal. Sin embargo, casi el 60% del personal coincide con la definición de la razón de ser de la organización. Se presenta un 40% de desconocimiento del objetivo general de la empresa, por lo tanto, afecta al cumplimiento o alcance del mismo. (Pregunta n°4)



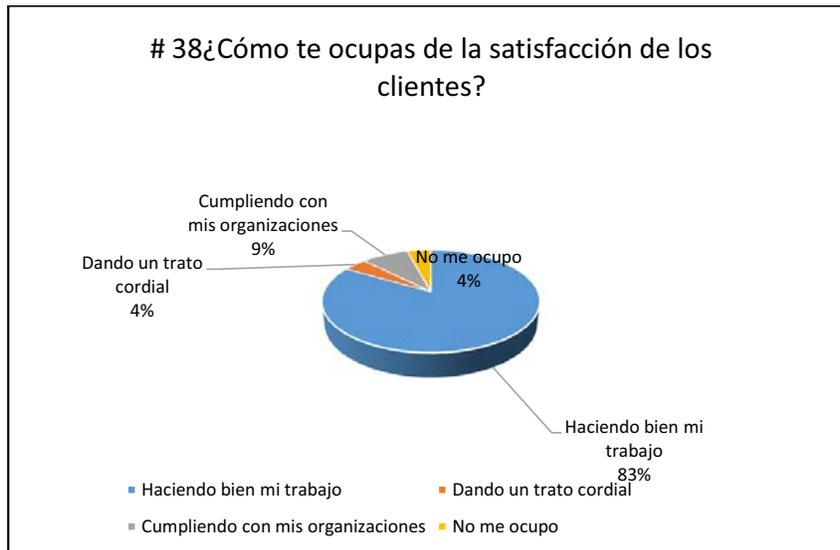
Gráfica n°1 representativa del rubro de Identidad Corporativa.

El 84% del personal encuestado desea conocer algún tipo de información de la empresa, mientras que un 16% declara no estar interesado en ningún tema relacionado con COMANEL. Se podría inferir que los trabajadores están ávidos de información que no obtienen y solo una mínima parte se encuentra desmotivado para recibirla. (Pregunta n°21)



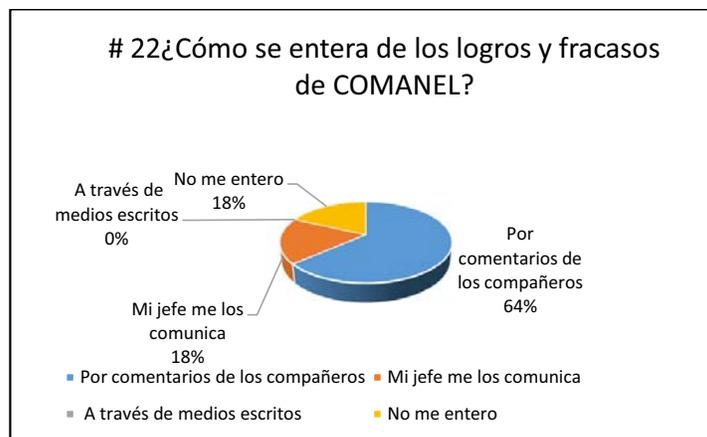
Gráfica n°2 representativa del rubro de Identidad Corporativa.

La imagen que COMANEL proyecta por medio de sus empleados se refleja en la satisfacción de los clientes, el 92% de ellos manifestó interés en este rubro, sin embargo, cabe resaltar existe un 4% que asevera no ocuparse de ella, por lo que este sector posiblemente no tenga clara la manera en la que su trabajo en COMANEL colabora con la satisfacción de sus clientes, esto repercute en los logros de la empresa. (Pregunta n°38)



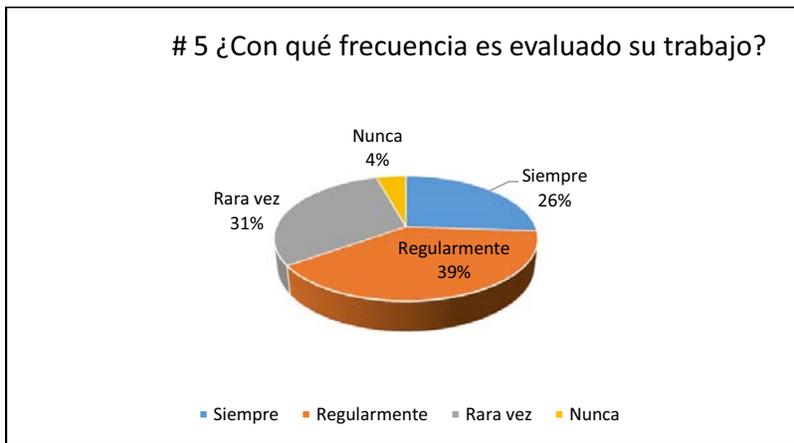
Gráfica n°3 representativa del rubro de Identidad Corporativa.

Los logros y fracasos de COMANEL no son comunicados al 18% de los empleados, los canales por los que se transmite esta información son informales, ya que el 64% declara que son sus compañeros quienes les comentan sobre ellos. El 18% restante se transmite por canales más apropiados (jefes) sin dejar de carecer de informalidad. (Pregunta n°22)



Gráfica n°4 representativa del rubro de Identidad Corporativa.

El 25% de los encuestados cree que no tiene posibilidades de ascenso dentro de COMANEL, el 41% se encuentra interesado y el 34% está a gusto con su puesto actual, se manifiesta en el 57% de los trabajadores que considera que todas las áreas son importantes dentro de la empresa, sin embargo, el 43% difiere posicionando otra de las áreas o la propia como de más importancia; por lo que no tienen clara una visión consolidada sobre la misión de la empresa. Además, sólo el 26% piensa que su trabajo es evaluado de manera constante. (Pregunta n°5)



Gráfica n°5 representativa del rubro de Identidad Corporativa.

**Conclusión del área de oportunidad de Identidad:**

La Identidad Corporativa no se encuentra formalizada, que no significa que no se presenten rasgos de ella, sin embargo, el área de oportunidad específica se basa en la carencia de internalización de dicha Identidad; lo que obstaculiza el desarrollo de la organización.

Los empleados expresan nociones de la identidad corporativa en sus respuestas, sin embargo, se contraponen con su comportamiento observado a lo largo del análisis o con lo que reportan los directivos de COMANEL. Cabe resaltar que son muchos los aspectos de Identidad Corporativa de la empresa, que deben ser formalizados, para posteriormente iniciar el proceso de internalización.

Por lo anterior, se concluye que: “La identidad corporativa no se encuentra formalizada ni internalizada, lo que obstaculiza el desarrollo de la organización”, se cumple dicha área de oportunidad.

**Análisis del liderazgo.**

**Área de oportunidad # 2:**

“El liderazgo en COMANEL es desfavorable para generar lealtad en los empleados.”

En el diagnóstico elaborado tanto en la planta como en las oficinas se detectó que el 56% de los empleados le rinde cuentas de su trabajo al gerente o supervisor, mientras que el 35% señala que se dirige personalmente al director de planta o al director general, dejando en último término a su jefe inmediato. (Pregunta n°1)



Gráfica n°6 representativa del área de Liderazgo

De esta forma, se percibe que el liderazgo dentro de COMANEL no es funcional y se observa cuando el mismo 52% de los empleados afirma que no admira a nadie dentro de la empresa, mientras que el 48% asegura admirar a sus compañeros, a su jefe directo o al director general. (Pregunta n°15)



Gráfica n°7 representativa del área de Liderazgo

Por otro lado, el 76% de los empleados señala que su jefe inmediato, a quien no rinde cuenta de sus acciones, es responsable, amable y paciente, mientras que un 24% señala que es autoritario y estricto. Sin embargo, el 30% de estos empleados indica que la presencia de su jefe inmediato dentro de su área de trabajo, le genera stress y lo presiona, al 46% no le influye y sólo el 24% se siente motivado con su presencia.

El 37% de los trabajadores señala que su jefe inmediato no se muestra interesado por su desarrollo personal y laboral, el 63% dice que lo hace asignando nuevas responsabilidades y platicando frecuentemente con ellos.

Las respuestas de los empleados muestran ciertas contradicciones, ya que el 76% afirma que su jefe inmediato es responsable, amable y paciente, posteriormente el 82% de ellos, señala que le gustaría que su jefe fuera más flexible, abierto a recibir opiniones, previsores, responsables y optimistas. Sólo el 18% consideró que el desempeño actual de su jefe inmediato es adecuado.

Estos datos, proyectan que las características de los líderes dentro de la empresa no son del todo favorables para el logro de los objetivos de COMANEL y para alcanzar el ideal planteado.

Otra característica de los líderes dentro de COMANEL, que repercute directamente en la producción, es la forma en la que dan las explicaciones a los empleados para realizar las actividades que les corresponden, éstas no siempre son favorables. Un 57% de los empleados afirma que las instrucciones que reciben son poco cordiales y ambiguas por lo que tienen que recurrir con sus compañeros para recabar mayor información acerca de lo que tienen que hacer.

De lo anterior, se desprende que el 45% de los empleados afirme que las llamadas de atención que reciben son enérgicas, groseras y de mala gana. El 44% señala que las llamadas de atención que han recibido son justificadas y sólo el 11% no ha recibido ninguna llamada de atención en el tiempo que lleva trabajando en COMANEL. La forma en la que los líderes hacen sus llamadas de atención es otra de las características que repercuten en el desempeño de los empleados tanto en las oficinas centrales como en la planta.

De esta forma, los empleados no pueden esperar otra cosa de COMANEL más que la remuneración económica, siendo su única motivación, ya que el 69% de ellos señaló que le gustaría recibir un mejor salario y mayores prestaciones, dejando a un lado el factor humano, porque sólo el 29% de los empleados le da importancia al reconocimiento de sus capacidades y a su desarrollo personal dentro de la empresa.

#### **Conclusión del área de oportunidad de liderazgo.**

Se observa que el liderazgo dentro de COMANEL sí es desfavorable para generar lealtad en los empleados, ya que no se sienten motivados trabajando dentro de la empresa y el único beneficio que esperan recibir es la remuneración económica.

Algunos empleados de COMANEL, especialmente en la planta, no perciben la presencia de un líder formal, con base en las jerarquías existentes, ya que no se dirigen a su jefe inmediato cuando se les presenta un problema y consideran que la forma en la que reciben las instrucciones para desempeñarse dentro de la empresa no son del todo favorables.

Por lo anterior y con base en nuestro estudio, podemos confirmar que nuestra área de oportunidad: “El liderazgo en COMANEL es desfavorable para generar lealtad en los empleados” se cumple.

### **Análisis del ambiente y clima organizacional.**

Área de oportunidad # 3:

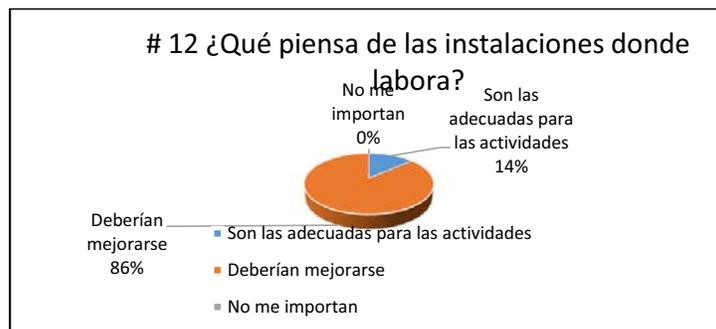
“El ambiente organizacional es desfavorable para lograr la integración de la empresa.”

Los empleados de COMANEL, pese a que se han detectado diferentes climas al interior de la organización, coinciden en su percepción desfavorable sobre aspectos como: satisfacción, instalaciones, actividades y manejo del equipo dentro de la empresa.

La integración de la que se habla dentro del área de oportunidad, estaría dada en función del compromiso de los empleados de COMANEL. Empero, ellos no se sienten comprometidos con la empresa y están más interesados en lograr sus objetivos personales que los de la compañía el 75% de ellos así lo expresó; reforzado por el 69% de los empleados que mencionó como fuentes de satisfacción sólo las personales.

Podríamos explicar estos datos cuando ellos se sienten ignorados al expresar puntos de vista o sugerencias sobre situaciones importantes para el rumbo de la empresa; se reservan para ellos cuestiones irrelevantes. Son pocos los empleados a quienes se les consulta en momentos de crisis, ello genera incertidumbre en el resto de los trabajadores provocándoles tensión y desconfianza hacia la empresa pues se cree que no hay planeación.

Por otra parte, las preocupaciones personales, en ocasiones alcanzan una importancia mayor que el trabajo, esto es una consecuencia de la desmotivación que sienten los trabajadores por las actividades que realizan, así lo manifestó el 85% de los encuestados además del poco reconocimiento de su labor y la incomodidad de las instalaciones consideradas así por el 86% de los trabajadores. (Pregunta n°12)

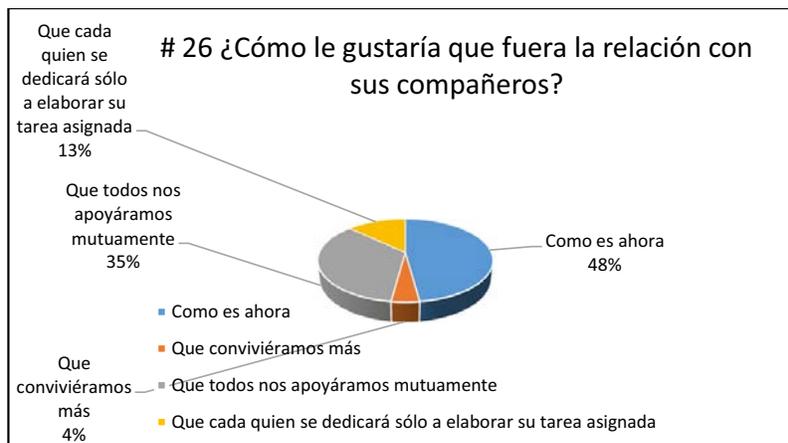


Gráfica n°8 representativa al ambiente y clima organizacional.

Aunque los miembros de COMANEL no se enteran por medio de sus superiores sobre la importancia de su trabajo, consideran que lo es, se sienten capaces de adquirir nuevas responsabilidades o desempeñar actividades más dinámicas de lo que hacen actualmente, asimismo piensan que es importante comunicarse con los miembros de otra área en cualquier circunstancia, esto lo podemos relacionar con el aspecto de la incertidumbre generadora de tensión que los impulsa a pedir información a otros compañeros.

Decir que los empleados se sienten inconformes con sus labores diarias explica por qué no encuentran fuentes de motivación en el trabajo, ante esta situación las opiniones apuntan en sentido negativo. Si bien, los trabajadores se sienten dispuestos a hacer cambios en su trabajo, no toman la iniciativa en cuestiones básicas como cuidar el equipo, utilizarlo seriamente, tampoco para ordenar sus espacios de trabajo pese a considerarlos inapropiados.

El 48% de los empleados responde que les agrada la relación actual que mantienen con sus compañeros. Sin embargo, un 35%, de los empleados aseguran que les gustaría que todos se apoyaran mutuamente, considerando ellos que de esa manera se mejoraría la relación laboral. (Pregunta n°26)



Gráfica n°9 representativa al ambiente y clima organizacional.

#### **Conclusión del área de oportunidad de ambiente y clima.**

Aunque los trabajadores se sienten dispuestos a hacer cambios en su trabajo, no toman la iniciativa en cuestiones básicas como cuidar el equipo y utilizarlo seriamente, tampoco para ordenar sus espacios de trabajo pese a considerarlos inapropiados para ellos.

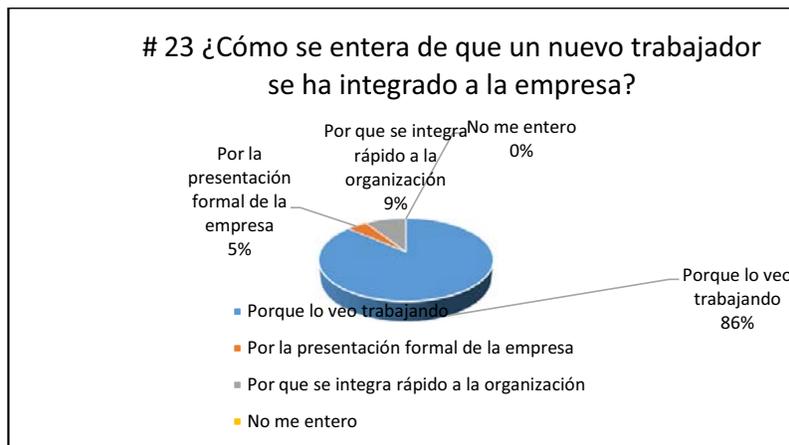
Con este análisis comprobamos nuestra área de oportunidad sobre el ambiente organizacional de COMANEL, por lo que concluimos que el ambiente que presenta la organización es desfavorable para lograr su integración. Además, arroja aspectos que los trabajadores consideran desfavorables.

#### **Análisis del proceso de socialización e interacción.**

Área de oportunidad # 4:

“El proceso de socialización no se encuentra formalizado, lo que impacta desfavorablemente en las relaciones laborales de los empleados de COMANEL.”

A partir del análisis del apartado de preguntas correspondientes al proceso de socialización, Observamos que dicho proceso no se encuentra formalizado pues el 86% de los empleados reconocen que la integración de un nuevo elemento a la organización es percibida mediante la observación directa, es decir, se dan cuenta cuando ven al nuevo integrante laborando en las instalaciones. (pregunta n°23)



Gráfica n°10 representativa del área de socialización e interacción.

Sin embargo, con respecto a la integración del nuevo elemento, la relación con quien fuera su jefe inmediato sí está formalizada. En este sentido el 59% de los empleados asegura que la persona a quien solicita apoyo cuando lo necesita es su jefe inmediato, mientras que el 41% responde que lo solicita a cualquiera de sus compañeros.

Estas respuestas son favorables por dos cuestiones: la primera nos habla de un reconocimiento en cuanto a la cercanía del empleado con respecto a su jefe inmediato, no sólo a nivel laboral, sino igualmente en momentos en que pudiera requerir cualquier otro tipo de ayuda.

Otro elemento en el que se reconoce la no formalización del proceso de socialización a nivel directo (empleado - jefe inmediato), es en la primera asignación de responsabilidades y obligaciones al momento de ingresar a la organización, ya que no es un aspecto controlado por la organización.

Los resultados de las encuestas arrojan que un 74% de los empleados fueron instruidos e informados por sus jefes inmediatos.

Más de la mitad de los empleados de COMANEL refiere no haber tomado ningún curso, durante su estadía en la empresa, sólo el 30%, afirma que ha recibido cursos de actualización de su área y el 17% restante, ha recibido cursos de menor importancia. Sin embargo, 58% de los mismos empleados señalan que los cursos que mejorarían su desempeño son los relacionados con su área de trabajo, detectamos una alarmante incoherencia en sus respuestas. Otro aspecto a destacar, es que el 20% del personal encuestado, afirma que le gustaría recibir cursos de motivación.

### **Conclusión del área de oportunidad del proceso de Socialización e Interacción.**

El proceso de socialización en la empresa es totalmente informal, ya que se da de forma común, mediante relaciones interpersonales donde el jefe inmediato explica de manera general al nuevo colaborador las tareas que tiene que realizar, los empleados refieren que en muchas ocasiones solicitan más información a sus propios compañeros, por lo que se pierde el control de lo que se está transmitiendo.

Las percepciones de los empleados de COMANEL reflejan a una empresa no controla el proceso por el cual sus trabajadores se integran a la organización. Por lo que concluimos que nuestra área de oportunidad ha sido comprobada por nuestro estudio y reiteramos que el proceso de socialización en COMANEL necesita ser formalizado y mejorado.

### 3.3 Análisis FODA.

Gracias al Diagnóstico aplicado, en conjunto con las entrevistas, documentos oficiales proporcionados por la empresa, revisión de la página web, encuestas y gráficas, entre otros instrumentos de análisis; es como se presenta como parte final del capítulo tres, el siguiente análisis FODA.

**A continuación, se presenta el Análisis FODA diagnosticado para COMANEL.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros adecuados.</li> <li>• No cuenta con ninguna sanción por parte de algún cliente, sus entregas son puntuales.</li> <li>• Propiedad de la tecnología empleada en sus procesos de manufactura,</li> <li>• Ventajas en costos de sus productos.</li> <li>• Buena capacidad de producción.</li> <li>• Cartera de clientes en toda la República Mexicana.</li> <li>• Habilidades tecnológicas en el personal de la planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de productos limitada en el mercado.</li> <li>• Instalaciones Obsoletas. Tanto en la planta como en las oficinas.</li> <li>• Abundancia de problemas internos</li> <li>• Falta de reconocimiento hacia el personal obrero.</li> <li>• Carencia de planeación estratégica en sus procesos de comunicación</li> <li>• Falta de actualización y modificación de material publicitario.</li> <li>• Desinterés o desconocimiento de la importancia de la integración del personal a la organización, por parte del área directiva.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un eje rector de comunicación a través del diseño de un plan de comunicación que vincule de manera uniforme a los empleados de oficinas y de la planta.</li> <li>• Formalizar la identidad corporativa de Comanel.</li> <li>• Actualizar sus contenidos publicitarios a través de material vigente y atractivo para sus públicos internos y externos.</li> <li>• Actualizar su página web con una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores del extranjero con precios más bajos.</li> <li>• Incremento en las ventas y productos sustitutos.</li> <li>• Crecimiento lento del mercado.</li> <li>• Mayor proyección de empresas de la competencia.</li> <li>• Penalizaciones por parte de compañías del sector gubernamental en caso de incumplir alguna norma.</li> <li>• Incursión de nuevas empresas en el</li> </ul>

<p>interface más amigable con el usuario final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar medios de comunicación adecuados a cada público que mejoren sus procesos de comunicación e interacción.</li> <li>• Atender demandas comerciales a clientes internacionales.</li> </ul> <p>Expandir su línea de productos y servicios a fin de satisfacer una mayor cantidad de clientes.</p>	<p>sector eléctrico industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</li> </ul>
--	--

Comanel, muestra debilidades que permean el logro y alcance de sus objetivos, pese a no contar con medios de comunicación eficientes internos y externos se han mantenido en el mercado. Sin embargo, la presencia de planeación optimizaría su incursión en el mercado incluso internacional. Esto aunado a una mejora laboral interna en oficinas y planta productora.

# **CAPÍTULO**

# **4**

**ESTRATEGIAS  
Y TÁCTICAS DE  
COMUNICACIÓN INTEGRAL.**

A través de los resultados y el análisis que permite generar el diagnóstico organizacional aplicado a Comanel, generado desde el mismo Análisis Situacional (con el listado de síntomas), la aplicación del cuestionario y estadísticas obtenidas, culminando con la descripción del FODA; se ha generado Estrategias y Tácticas distribuidas a lo largo del cuarto y último capítulo.

Integrado a su vez por los elementos teóricos del primer capítulo, impregnadas de la esencia cultural de Comanel presentada en el segundo capítulo, y fundamentadas en cualidades y cantidades del tercer capítulo.

A continuación, se describe la relación Teórico-Funcional de las Estrategias de solución que integran el Plan de Comunicación a COMANEL. (interpretación del autor de la presente investigación).

Área de oportunidad	Táctica	T. de Gratificación	T. de Necesidad
<b>Identidad e Imagen</b>	Manual de Identidad Corporativa.		
	Tablero de Avisos		
	Elaboración y Portación de Gafetes.		
<b>Liderazgo</b>	Capacitar a los líderes.		
	Reuniones de Trabajo.		
<b>Ambiente y Clima organizacional.</b>	Lluvia de Ideas.		
	Buzón de felicitaciones y reconocimientos.		
	Tarjeta de felicitación y reconocimiento.		

<b>Tipo de Gratificación :</b>	Diversión
	Relaciones Interpersonales
	Identidad Personal o Psicología Individual
	Vigilancia del entorno

<b>Tipo de Necesidad :</b>	Cognitiva
	Afectiva
	Integración Personal
	Integración Social

**Estrategias de solución para cada área de oportunidad.**

**Identidad Corporativa**

<b>Estrategia N°1: Formalización e Internalización de la Identidad e Imagen Corporativa.</b>	
<b>Justificación:</b> La identidad corporativa no se encuentra formalizada ni internalizada, lo que obstaculiza el desarrollo de la organización.	
<b>Público Objetivo:</b> Personal Administrativo y de la Planta Productora.	
<b>Responsable:</b> Consultor en comunicación, distribuido por el personal de Recursos Humanos en Oficinas y Planta.	
<b>Táctica: Manual de Identidad Corporativa</b>	
<b>Formato</b>	<b>Distribución</b>
El impreso tendrá un tamaño de 13. 97 cm x 27.44 cm. Impresiones interior y exterior a cuatro tintas en hojas de papel opalina blanca, una vez terminado el diseño será cortado y engargolado con micas transparentes. La fuente seleccionada es Garamond en tamaños variados tamaños. Tiraje: 80 ejemplares.	Su distribución se hará directamente en las oficinas administrativas e instalaciones de planta durante las capacitaciones tanto de inducción como reuniones de equipos de trabajo por los instructores correspondientes.
<b>Características del mensaje:</b>	
Los contenidos del manual están destinados a integrar a los empleados, clarificar los objetivos de la empresa y reconocer la importancia de los empleados, como se explicó anteriormente, el objetivo es evitar disonancia cognitiva.	

El contenido del Manual es el siguiente:

- *Introducción:* Se trata de una introducción general a la empresa, no precisamente al contenido del manual. Es la primera manifestación de reconocimiento de la empresa hacia los empleados.
- *Historia:* De forma breve se habla sobre la creación de la empresa, es decir, un recuento rápido de los acontecimientos relevantes de la empresa y no un cúmulo de nombres y fechas que los empleados no puedan recordar.
- *Objetivos de COMANEL:* La intención es que los empleados sepan hacia qué objetivos están encaminados los esfuerzos de cada uno de ellos y no generar confusiones o versiones distintas para cada trabajador. Con la finalidad de fomentar en primera instancia el Espíritu de cuerpo.
- *Corazón ideológico:* Misión, Visión y Valores. Constituye uno de los ejes de la estrategia aquí presentada, en estos principios se traza el perfil del empleado de COMANEL y las actitudes que se requieren para un trabajo armónico y exitoso.
- *Esencia de COMANEL:* Los diferentes apartados que reflejan la esencia de la empresa son motivacionales, se resalta el valor de cada empleado en tanto persona y no sólo por su trabajo, se pretende inculcar actitudes positivas y activas tendientes a la participación en la toma de decisiones, el compañerismo.
- *La identidad visual de COMANEL:* Se explicará el significado de los colores y otras características del logotipo, para un conocimiento más profundo de la empresa, así como la identificación del empleado con ésta.

**Táctica: Realización de un Tablero de Avisos. /Designación del empleado del mes / Almacenar fotografías de empleados en un archivo.**

**Justificación:** Los empleados de COMANEL se enteran de los logros y lo que esta persigue es por medios de los demás compañeros, razón por la que resulta pertinente informar a los empleados de lo que es la organización y las metas que tiene para impedir la obstaculización del desarrollo organizacional a falta de una formalización.

**Público Objetivo:** Personal Administrativo y de la Planta Productora.

**Responsable:** En las Oficinas será la Asistente del Director General en ayuda con otro compañero, éste último será asignado de manera aleatoria a fin de promover la participación de todos los elementos de Comanel. En la planta productora serán las mismas condiciones a cargo del responsable de R.H. y un compañero.

**Formato:**

El tablero de avisos se colocará tanto en la planta como en la oficina.

- Tablero de corcho medirá: 1.20 \*2.40 m
- El responsable del tablero será una secretaria en las oficinas y el gerente de ingeniería de la planta.
- El tipo de fuente empleada será *Garamond*, el color de los títulos de las secciones será azul celeste, éste se colocará en la parte superior de cada sección.
- Se dará mantenimiento y se realizarán las modificaciones en los rubros que sea pertinente el último viernes del mes.
- El tablero contará con los colores organizacionales (azul oscuro, azul celeste y blanco).

**Características del Mensaje:**

El tablero de avisos se dividirá en 7 secciones, las cuales son:

**1) Metas de la organización:**

Se especificará los siguientes elementos: en un cuadro se especificará por fila: número de unidades por entregar, nombre del producto, el producto, cliente y fecha de entrega, y través de una gráfica que medirá 55\*30 cm., se presentarán los datos del cuadro.

La tabla se colocará en la parte superior izquierda junto a la gráfica.

- Junto a la gráfica se colocará un letrero que especifique el crecimiento para el siguiente año por medio de un porcentaje, el cual ocupará un espacio de 20\*30. El color de la fuente será azul para la cantidad y blanco para el título que se pondrá debajo del porcentaje.

**2) Logros de la organización:**

- Se colocará una gráfica de los productos vendidos y entregados en el tiempo y forma solicitado, el formato será en una hoja horizontal de 45\*25.
- Junto a la gráfica se agregarán los siguientes datos: el número de pedidos entregados, empresas atendidas, el porcentaje de crecimiento, esto en una hoja de una medida 30\*40 cm. El color de la fuente será azul celeste para números y blanco para las palabras que irán debajo de los dígitos. Dicho rubro se colocará en la parte superior derecha del corcho.

3) Productos:

- Se colocará un producto que manufactura la empresa, será uno por mes. Tendrá la foto del producto de tamaño media carta y al lado de éste se escribirán sus características (descripción del producto y su uso) y las ventajas del producto sobre otros que existen en el mercado, el espacio que utilizará dicho rubro será de 90\*50 cm.

4) Eventos internos (aviso de reuniones).

- Colocar en una hoja tamaño carta la información del evento, es decir, fecha de elaboración, destinatarios, descripción del evento, la hora y lugar, y en la parte inferior debe estar firmado por el Director General o Director de Planta.
- La invitación se imprimirá en una hoja carta; el tamaño de la fuente será de 15 puntos, interlineado 1.5, color negro.

5) Felicitaciones de cumpleaños y otros reconocimientos (felicitaciones por desempeño o cumpleaños).

- Se colocarán en una hoja de 42\*55 cm. de color blanco, en la cual se colocará el título del reconocimiento con una fuente azul oscuro. Sobre ésta se colocará en hoja azul claro unas palabras de felicitación por parte de la empresa con una fuente 14 color negro y el nombre de las personas en color blanco.

6) Los empleados del mes.

- Se elegirá al empleado de planta y otro de oficinas, el último jueves del mes, para colocar la fotografía el viernes.
- Dichos empleados serán elegidos por el Director de la Planta y Director General, tomando en cuenta el desempeño de los empleados la puntualidad, asistencia y el cumplimiento de sus funciones.
- La sección se colocará en la parte inferior derecha, sobre una hoja de papel azul claro; se pondrá a la parte izquierda el empleado administrativo y del derecho personal de planta, el tamaño de la fotografía será media carta, debajo de ésta se colocará el nombre y departamento.
- El color de los contenidos es blanco, en un fondo azul.

7) Aviso oportuno.

- Los empleados podrán poner avisos de venta de algún producto usado o evento personal al que quiera invitar a sus compañeros.
- Para dicho aspecto, el empleado tendrá que darle el aviso al encargado de tablero, el cual será el encargado de colocar los mensajes.

**Distribución:**

Bajando las escaleras de fábrica y en la entrada de oficinas en el DF.

**-Obtención de Fotografías-**

Los encargados del tablero tomarán de las identificaciones las fotografías para ser escaneadas y editadas en formato .JPG en photoshop, lo cual permitirá cambiar el tamaño de la fotografía sin distorsión, todas las imágenes serán almacenadas en un CD-R.

**Obtención de Fotografías:**

Los encargados del tablero tomarán de las identificaciones las fotografías para ser escaneadas y editadas en formato .JPG en *photoshop*, lo cual permitirá cambiar el tamaño de la fotografía si distorsión, todas las imágenes serán almacenadas en un CD-R.



Modelo representativo de Tablero de Avisos.

**Táctica: Elaboración y Portación de Gafetes.**

**Justificación:** fomentar un símbolo de identificación personal que propicie:

Lealtad, compromiso, así como el trato directo entre los empleados. Mismo que sirva como reflejo de la formalidad de la empresa de manera interna y externa; así mismo, motive la confianza ante públicos externos.

Sin embargo, cabe resaltar, aunado a lo anterior, permitirá difundir el sentido de pertenencia a la empresa. También será un medio de publicidad y distinción en locaciones externas.

**Público:** Todo el Personal Interno de Comanel.

**Responsable:** El consultor estará a cargo del diseño, la impresión y distribución será responsabilidad del personal designado en Comanel.

**Características del mensaje:**

Los gafetes presentarán las siguientes características:

- |                          |                                 |                     |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------|
| 1.- Logotipo.            | 4.- Puesto.                     | 7.- Firma empleado. |
| 2.- Fotografía.          | 5.-Código de barras (opcional). |                     |
| 3.- Nombre del empleado. | 6.- Firma de autorización.      |                     |



Modelo representativo de gafete.

### Estrategias de solución para Liderazgo.

<b>Estrategia N°2 Capacitar a los líderes de COMANEL (jefes inmediatos) para alcanzar un liderazgo funcional en la organización.</b>
<b>Justificación:</b> El liderazgo en COMANEL es desfavorable para generar lealtad en los empleados
<b>Público Objetivo:</b> Personal Directivo y Gerencial en Oficinas y Planta Productora.
<b>Responsable:</b> Consultor en comunicación.
<b>Táctica 1: Capacitación a Líderes.</b>
<b>Características del Mensaje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las capacitaciones para los líderes se darán tanto en planta como en oficinas, con la finalidad de que los empleados los reconozcan como tales, evitando que éstos últimos rindan cuentas a otras personas que no pertenecen a su área.</li><li>• Las reuniones se efectuarán los miércoles, durante un mes, la duración será de una hora.</li><li>• El encargado de la capacitación de líderes será la autora de la presente investigación.</li><li>• A cada uno de los empleados se le avisará, con una semana de anticipación, el día que tendrán que presentarse a la capacitación, la hora y el lugar, a través de jefe inmediato y el tablero de avisos.</li><li>• Para las reuniones se formarán equipos de cinco personas (representantes de cada área de la organización). La formación de los equipos será por sorteo, el cual se realizará tres días antes de la reunión.</li></ul>

- Los partes que integrarán al curso se encuentran a continuación:
  - Se dará la bienvenida a cada uno de los participantes y se les informará el equipo, al cual pertenecen.
  - Al estar incorporados con su facilitador, se les proporcionará sus gafetes y material; para posteriormente establecerán las normas de la capacitación, las cuales será: estar atentos a la exposición de la ponente, si quieren hacer alguna aportación tendrán que levantar la mano, no comer ni fumar durante la sesión y mostrar respeto hacia sus compañeros y hacia la oradora.

Para la primera sesión:

- Se les explicará en 10 min. la historia de la organización, filosofía de la organización, así como una descripción de los productos que realiza la organización.

Para las cuatro sesiones:

- La actividad del equipo constará de 15 minutos, en los que se realizará una dinámica de grupo en donde se verificará si los asistentes a la capacitación comprendieron las características y funciones de los líderes.
    - Las dinámicas se harán formando equipos de dos personas y cada uno de ellos describirá las características que hacen a su compañero un líder, mediante ilustraciones y palabras.
  - Se darán 10 minutos para resolver dudas y dar aportaciones a las reuniones, asimismo se recibirán quejas y sugerencias.
  - Finalmente, se les dará las gracias por su asistencia recordándoles que próximamente se les notificará de la siguiente capacitación a la que deberán de asistir.
- La capacitación se llevará a cabo en la sala de juntas tanto de la planta como oficinas. Dichos lugares se acondicionarán

como un aula de enseñanza.

- La capacitación se dará de forma directa y personal a cada miembro de la organización, no se aceptará que cambien el día y la hora de la reunión con otros de sus compañeros.
- Al concluir la sesión se entregará una copia manual de Identidad Corporativa de COMANEL.

**Táctica 2: Se realizarán reuniones de los jefes inmediatos con su equipo de trabajo para definir roles, y especificarán los triunfos y logros.**

**Justificación:** Los empleados dentro de la organización recurren a sus compañeros para pedir instrucciones; además de que no saben a quién recurrir cuando se presenta algún problema, lo que ha impedido la lealtad de los empleados, razón por la que se requiere especificar las funciones de cada empleado. Y sobre todo a la persona a la que se tiene que dirigir.

**Responsable:** Consultor en comunicación.

**Público Objetivo:** Personal Interno (Jefes y equipos a cargo).

**Características del mensaje:**

Reuniones de líderes con sus equipos de trabajo.

- Las reuniones se llevarán a cabo tanto en planta como en oficinas centrales, ambas en la sala de juntas de cada una, cuidando que no coincidan con la capacitación que se dará a los líderes, para ello se elaborará un calendario dependiendo de los horarios que el director general asigne.

Las reuniones tendrán las siguientes características:

- La duración de la reunión será no mayor a una hora, se darán una vez al mes y serán instauradas como obligatorias,
- Se dará un previo aviso del día y la hora que le corresponde a cada área llevar a cabo su reunión, mediante una invitación escrita u oral por parte del líder y se colocará la notificación con la fecha y hora en la sección de eventos del tablero de avisos.
- El tamaño del grupo dependerá del número de trabajadores de cada área, se sabe que no son mayores a diez personas.
- En las reuniones estarán presentes el jefe inmediato, su equipo de trabajo y en las primeras 2 reuniones una moderadora (integrante de consultora imagen global).
- Dentro de las reuniones se destinará media hora para que el jefe inmediato de a conocer los logros que ha tenido su área, así como las reglas dentro de su campo laboral y el objetivo de las reuniones.
- Veinte minutos serán destinados para intercambiar ideas, con la finalidad de que todos participen y den aportaciones de cómo mejorar su equipo de trabajo. También se intercambiarán quejas y sugerencias de los empleados hacia su jefe inmediato.
- Los diez minutos restantes serán utilizados por la moderadora para realizar una dinámica de integración en la que se demostrará que todos son un equipo y que cada uno de ellos es importante para el buen funcionamiento del mismo (dicho rubro sólo se efectuará en las dos primeras secciones)

- La dinámica se diseñará de acuerdo a las características de cada uno de los equipos de trabajo.

Contenidos predeterminados para las reuniones:

Primera sección.

- Se explicará en 10 min. los antecedentes de COMANEL, a que se dedica y los productos que en ella se laboran.
- El jefe inmediato empezará por presentarse ante su equipo de trabajo y mencionará las funciones que el desempeña dentro del área y las funciones de cada uno de los miembros del grupo.
  - Temas para todas las secciones:
- Mencionará los logros de su área y la importancia de ésta dentro de COMANEL.
- El jefe expresará sus felicitaciones a los empleados que tuvieron un mayor desempeño dentro del área y exhortará a todos los miembros del equipo a seguir su ejemplo.
- El líder, en todo momento, hará hincapié en la importancia de que todos se apoyen mutuamente para lograr los objetivos que plantea el área, así como la necesidad de trabajar en equipo.
- Finalmente se dará un espacio para escuchar las demandas, sugerencias o aportaciones de los miembros del equipo.
- El jefe inmediato terminará la sesión dando las gracias y mencionando que todos son un equipo, además les indicará la fecha de la próxima reunión.

### Presentación en *Power Point*

- El expositor se apoyará en una presentación de *Power Point*, a través de cinco a diez diapositivas, para dar a conocer los logros del área y los obstáculos a los que se enfrenta.
- Las diapositivas contendrán sólo frases o palabras que resuman la presentación del jefe inmediato; cada una de ellas tendrá que ser elaborada con un fondo azul; en la parte inferior derecha, estará colocado el logotipo de COMANEL.
- Los temas por diapositiva serán: nuevos productos, ventas de estos, crecimiento, clientes, las actividades realizadas por el departamento y pedidos cumplidos.
- Para reforzar dichas ideas se puede incluir gráficas del rubro explicado.
- La fuente que se empleará es Garamond 36 para títulos y 32 y 24 para contenido en color blanco; las diapositivas podrán tener imágenes si es necesario.



Imagen representativa de diapositiva de presentación PPT.

## Estrategias de solución para Ambiente y Clima organizacional.

### Estrategia N° 1 Formación de equipos para elaboración de propuestas.

**Justificación:** Se pretende que al buzón ingresen, preferentemente, las tarjetas diseñadas para que en ellas se anote la felicitación o reconocimiento, el formato deberá ser construido y avalado por la empresa, lo que permitirá agilizar la elaboración, lectura, conteo y valoración de las mismas.

**Público Objetivo:** Todo el Personal de Oficinas y Planta Productora.

**Responsable:** Consultor en comunicación.

#### Táctica 1: Formación de equipos para elaboración de propuestas / Lluvia de Ideas.

**Duración:**

- Reuniones tanto en las instalaciones de planta como de oficina.
- Las reuniones de oficina se llevarán a cabo una vez por semana durante tres semanas. Las sesiones tendrán una duración de 1 hora/10 minutos, con un receso de 10 minutos.

**Sede:** El lugar donde se hará la dinámica en las oficinas será la sala de juntas, debido a su amplitud y comodidad para los participantes. El acondicionamiento de este lugar hará necesaria la cantidad de 20 sillas y tres mesas de trabajo. En planta la actividad se realizará en el salón contiguo al salón de máquinas, el cual deberá ser preparado para tal efecto.

- Los equipos tanto en oficinas como en planta estarán conformados por seis personas (oficina) y diez personas (planta) pertenecientes a distintas áreas de la organización, el sentido de esto es que los equipos no se integren

por personas con quienes trabajan regularmente.

- La conformación de equipos debe hacerse en cinco minutos.

### **Características del Mensaje:**

1ª sesión.

#### *Etapa 1.*

- Una vez conformados los equipos y acomodados en sus lugares. Cada participante anotará en las hojas blancas cuantas ideas se le ocurran sobre cómo le gustaría que fuera su trabajo. Esta fase tendrá una duración de 5 minutos.
- Transcurrido ese tiempo, los facilitadores / (líder de proyecto en cooperación con jefes de área), se integraran a un equipo para coordinar la siguiente etapa.

#### *Etapa 2*

- A continuación se discutirán por equipo las ideas o propuestas individuales.
- Se designará un secretario por equipo para anotar y dar lectura a las propuestas ante otros equipos. Antes de la lectura, los secretarios anotarán aquellas ideas que sus compañeros de equipo le indiquen como notables e innovadoras, para esto se destinarán 10 minutos.
- Concluido esto, se anotarán en otra hoja las ideas consideradas como poco viables o imposibles, ello deberá

hacerse en 10 minutos.

- Se tomará un receso de 10 minutos procurando no comentar durante este tiempo, sobre las propuestas e ideas.
- Al regreso de la pausa. Uno de los consultores que no se integró a algún equipo numerará a los equipo para ordenar las participaciones.
- El secretario del primer equipo leerá sus propuestas y deberá comentar porqué él y su equipo consideraron esas como las mejores. El equipo deberá tener como mínimo diez propuestas de las cuales se elegirán cinco para ser escritas en el pizarrón.

### *Etapa 3*

- Terminada la lectura y escritas las propuestas en el pizarrón, en esta fase no importará el orden de participación, los miembros del equipo podrán hacer observaciones o críticas positivas a las ideas de otros grupos, por supuesto, basándose en argumentos y solicitando la palabra para intervenir. (20 minutos)
- De esta primera lista de propuestas escritas en el pizarrón deberán elegirse las ideas cuya aceptación fue generalizada. Cada secretario deberá anotarlas.
- A continuación, en el orden de participación de la fase anterior, se leerán aquellas ideas consideradas como inviables, alocadas, imposibles e inimaginables.
- De igual manera se anotarán en el pizarrón y posteriormente se aceptarán participaciones. (15 minutos)

- Se seleccionarán las ideas cuyas posibilidades de ser realizadas sean altas.
- Los secretarios las anotarán.

2ª sesión (1 hora 10 minutos)

- Los equipos con los mismos integrantes deberán presentar su material de trabajo.
- En esta sesión se construirán los objetivos, estrategias y tácticas para realizar las propuestas a través de un proyecto.
- Se diseñarán por equipo y con ayuda de los facilitadores, los puestos, tareas y responsabilidades de cada persona., pero dentro del marco de un proyecto general.
- Se diseñarán los mecanismos de evaluación y retroalimentación para las actividades que habrán de desarrollarse.
- Cada equipo anotará los acuerdos generales y elementos de planeación a los que se llegó.

3 era sesión (45 minutos)

- Se llevará a cabo dos semanas después de la segunda sesión, con la finalidad de exponer sus impresiones por equipo, así como los obstáculos encontrados hasta ese momento.

## **Estrategia N° 2 Motivar a los integrantes de Comanel a expresar sus ideas y opiniones de la empresa.**

**Justificación:** Es importante que los empleados reciban reconocimiento por parte de sus propios compañeros y evidentemente de sus jefes, por lo que este buzón y sus posteriores manifestaciones públicas ayudarán a motivar al personal y a los directivos.

**Público Objetivo:** Personal administrativo y Obreros en la Planta.

**Responsable:** Consultor de Comunicación y un responsable asignado por Comanel.

### **Táctica 1: Buzón de felicitaciones y reconocimientos**

**Formato:**

- Caja de cartón de 24 cm de largo por 13.5 cm de ancho, forrada con papel para encuadernar “Lumen”, color azul medio, con una apertura al centro de 11 cm de largo y 1.5 cm de ancho, ubicada a 5 centímetros del borde inferior de la caja. Además, cuenta con una carátula que indica que es un “buzón de felicitaciones y reconocimientos”. Además, el logotipo de COMANEL, se aprecia en la cara frontal de la caja.

**Ubicación:**

En planta: debajo del tablero de avisos.

En oficinas: En la mesa de recepción donde se ubica una de las secretarias.

Se realizará un conteo por semana, se leerán las tarjetas de felicitación y se publicarán en el tablero de avisos aquellas que resulten más emotivas o significativas.

**Características del mensaje:**

En este buzón se depositarán tarjetas de felicitación provenientes de cualquier trabajador o directivo que desee congratular a alguno de sus compañeros o empleados, por algún motivo laboral o personal que le parezca digno de este acto.

El buzón estará decorado con el logotipo de la empresa en la parte del frente, en la parte trasera tendrá un respaldo donde se rotulará el buzón para que los empleados identifiquen de qué se trata y comiencen a utilizarlo. Este rótulo será adornado con dibujos lo cual lo hará lucir estético.

**Táctica 2: Tarjeta de felicitación y reconocimiento.****Formato:**

- Tarjeta de 12.5 cm x 9 cm. La fuente seleccionada es Aparajita tamaño 16 para el título en mayúsculas (tarjeta de felicitación) Sombreado y en Negritas.
- Centrado aparecerá el Título: Felicitaciones.
- En el extremo inferior derecho se colocará el logotipo de la empresa, minimizando la imagen para formar una unidad de 3 cm x 1 cm.
- Las tarjetas llevarán un diseño que las haga agradables a la vista.
- Se imprimirán en hojas de papel bond en tinta negra.

**Distribución:** Serán entregadas por el Director General o en su defecto por su inmediato inferior, tanto en planta como en las oficinas cada bimestre en las juntas de trabajo enfocadas a los Logros y Alcances de la empresa.



## FELICITACIONES POR TUS LOGROS

COMANEL, se congratula en reconocer la  
puntualidad y calidad en tu desempeño:

**! Erik Hernández Guzmán ¡**



**Modelo representativo de Tarjeta de Felicitación.**

**Calendario de Actividades**

<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>
Manual de Identidad Corporativa	••				<b>Acciones Correctivas</b>
Tablero de Avisos			••••		
Elaboración y portación de gafetes		••••			
Capacitación a Líderes			•	••	
Reuniones de Trabajo		•			
Lluvia de Ideas		•	••	•	
Buzón de felicitaciones y reconocimientos			••	•	

- **Número de semanas ejecutadas.**

## 5. CONCLUSIONES

---

Mediante el presente proceso de investigación y análisis se observa cómo a pesar de vivir en una sociedad impregnada de tecnología, aún existen organizaciones donde el trato hacia los subordinados es como se indica en la Teoría Clásica. De ahí la importancia de exponer el primer capítulo el compendio teórico, tanto organizacional como de la comunicación.

Es decir, se busca en el ser humano sólo su valor productivo, menos cavando su valor como persona y aquellas aportaciones que van más allá de lo laboral. Y es justamente, esos aspectos psicológico-motivacional, que rescatan y se focalizan las vertientes teóricas aquí mencionadas: Teoría Relaciones Humanas, la Teoría de Usos y gratificaciones, así como la Teoría Clásica de la Comunicación.

Ésta última con la finalidad de explicar cómo funcionan los procesos de comunicación en Comanel, y poder generar el cambio a partir de los antecedentes que presenta la organización. De tal manera que gracias a los resultados obtenidos en el diagnóstico se pudo comprender de una forma clara el porqué de las conductas que han fomentado una organización con carencias en su comunicación interna y externa.

Estas mismas áreas de oportunidades, permitieron diseñar un plan de comunicación integral balanceado entre los preceptos de Comanel y el ideal por alcanzar. Esto con la intención de ofrecer condiciones óptimas que motiven el cumplimiento de objetivos aunados al valor agregado de calidad en el servicio y mejora continua.

Así mismo, se reafirmó, con base a la metodología utilizada, las cuatro áreas de oportunidad que construimos fueron comprobadas, aquí los enunciados que surgidos:

- La identidad corporativa no se encuentra formalizada ni internalizada, lo que obstaculiza el desarrollo de la organización.
- El liderazgo en COMANEL es desfavorable para generar lealtad en los empleados.
- El ambiente y los climas detectados en COMANEL son desfavorables para lograr la integración de la organización.
- El proceso de socialización no se encuentra formalizado, lo que impacta desfavorablemente en las relaciones laborales de los empleados de COMANEL.

Lo anterior, es muestra tangible de los instrumentos medibles y cuantificables, que gracias a la metodología empleada se pudieron observar a detalle desde el proceso de Descripción y Análisis, y más aún, en los resultados plasmados en las encuestas y gráficas obtenidas.

Las estrategias propuestas pretenden atacar las áreas de oportunidad detectadas, ya que están pensadas para que la organización se desarrolle de manera integral, resaltando la importancia de su capital humano. Se resalta el aspecto de reconocer la función de cada uno de los empleados, ya sea en las oficinas o en la planta.

Hacer un diagnóstico sin tomar en consideración los criterios antes mencionados no tendría sentido a la vez de ser sumamente aventurado e irresponsable por parte del ejecutante. La propia elaboración del Diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa.

En muchas ocasiones las estructuras funcionales, altamente especializadas; el estilo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y a veces, cada trabajador, sólo conozca lo que a él le corresponde hacer. De hacerlos reconocer como individuos que, gracias a su desarrollo y desempeño, hacen funcionar ese gran todo llamado, Comanel, quien ya no sólo los verá como un integrante más de la nómina que en cualquier momento puede ser reemplazable.

Cabe señalar, que el proceso de implementación aún no se lleva a cabo, sin embargo, los contenidos de cada solución fueron planificados de tal forma que son susceptibles a su mejoramiento. Así mismo, se resalta la importancia de contar con un departamento de comunicación, que optimice de manera permanente o en su defecto eventual, los procesos de comunicación en las organizaciones, y pueda activar los mecanismos correctivos de manera oportuna a fin de minimizar situaciones de crisis. Las cuales devengan en pérdidas de recursos materiales y humanos.

Quedó comprobada la hipótesis que dio fundamento a dicha investigación, al describir los procesos de comunicación y diagnosticar la situación organizacional en COMANEL, se agilizan los medios de interacción y comunicación, en la obtención de beneficios medibles y rentables, a través del diseño e implementación de un plan de comunicación, mismo que requiere del compromiso y respaldo de la alta dirección.

Las reuniones de trabajo a nivel directivo o gerencial, deben permitir claramente el flujo de información a los equipos de trabajo, para generar mejores resultados en el alcance de objetivos de la empresa. Ya que, toda la comunicación de Comunicación, en particular la interna, debe planificarse, dejando de lado por completo el factor espontaneidad.

En el caso del liderazgo, es entendible que los líderes no necesariamente tienen las habilidades de comunicar y escuchar adecuadamente, sin embargo, pueden y deben desarrollar dichas habilidades. La importancia del Rol del Líder en la comunicación interna, se vislumbra en varias ocasiones hasta que se presenta una situación de crisis, debido a que los líderes y aquellos que

ocupan cargos de mandos medios se quedan con la información y no la canalizan hacia sus colaboradores.

Como consecuencia, los colaboradores verán en sus jefes la incapacidad de resolver sus problemas o dudas, como consecuencia, se saltan esa figura y recurren al supervisor. O en el aspecto del alcance de logros, si se omite esta información, los empleados ignoran la importancia de sus tareas diarias para la empresa, ni cómo contribuyen éstas en el cumplimiento de metas para la organización.

Lo anterior se podrá generar siempre y cuando exista la participación en equipo por parte del área administrativa y de la planta, así como la flexibilidad de sus directivos hacia el cambio, con la intención de buscar una mejora continua que permee sus actividades en el día a día.

## REFERENCIAS

---

### Bibliográficas:

- **Abatedaga**, Nidia, Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,
- **Bartoli**, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Paidós, Argentina, 1992.
- **Benavides**, Delgado Juan, “Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación” en Dirección de Comunicación empresarial e institucional, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- **Berlo**, David K., *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, 2ª Edición, El Ateneo, Buenos Aires, 2000.
- **Castro**, Ixchel y Moreno, Luz Areth, *El modelo comunicativo*, 2006.
- **Costa**, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía, Argentina, 2003.
- **De Fleur**, Melvin L., Teorías de la comunicación de masas. p. 269.
- **Fernández**, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones.
- **García**, Manuel. Las Relaciones Públicas. Bolsillo, México, 1995.
- **Goldhaber**, Gerald. Comunicación Organizacional. Logos, México, 1981.
- **Gordóa**, Víctor. El poder de la Imagen Pública. Edamex, México, 1999.
- **Guzmán**, Vanessa, Comunicación Organizacional, Paidós. 2004.
- **Homs**, Quiroga Ricardo, *La Comunicación en la empresa*, 1990.
- **Keith**, Davis. El comportamiento humano en el trabajo: tratamiento y comportamiento organizacional. Mc Graw Hill, México, 1988.
- **Lacasa**, Antonio. Gestión de la comunicación empresarial. Gestión, España, 1998.
- **Libaert**, Therry. El plan de comunicación organizacional. Limusa Noriega Editores.
- **Martín**, Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*,
- **Martínez** de Velazco, Alberto. Comunicación Organizacional Práctica. Trillas, México, 1995.
- **Martínez**, Abraham. Comunicación Organizacional, manual gerencial. Trillas, México, 1988.
- **Mcquail**, Sociología de los medios masivos de comunicación, 1979
- **Nosnik**, Abraham. “El Desarrollo de la Comunicación Social. Un enfoque metodológico”
- **Papua**, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. FCF, México, 1987.
- **Ramos** Padilla, Carlos. La comunicación: un punto de vista organizacional. Trillas, México, 1996.
- **Scheison**, Daniel. Comunicación Estratégica e Imagen Corporativa. Macchi, Buenos Aires, 1998.
- **Smelkes**, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación.

- **Rizo** García, Marta (2007). Interacción y comunicación en entornos educativos: Reflexiones teóricas, conceptuales y metodológicas. Núm.2/16.
- **Thévenet**, Maurice, Auditoría de la cultura empresarial, Ed. Díaz Santos, Barcelona, 1992.
- **Torre** Ramos, Elisa (2002). La Comunicación Educativa. Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación. Núm.3
- **Villasmil** Socorro, Paulina (2004). Las interacciones comunicativas entre profesores y alumnos el marco de la enseñanza. Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas. Núm. 11.

#### **Páginas de internet consultadas:**

##### **Textos:**

- <http://bila.com.ar/?cat=13> 03/09/ 2014, 15:57.
- <http://miespacio.org/cont/invest/diagno.htm> 28/01/2014. 20:30 hr.
- <http://www.infoamerica.org/teoria/defleur1.htm>, F y H.C: Enero 22 del 2015, 10:15.

##### **Comerciales:**

- <http://mercado.com.ar/150/138.asp> 27/08/14 18:35 hr.
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>
- <http://www.prociyac.com/ProCIVAC.htm> lunes, F y H.C: 17/06/2014, 13:57. 04/10/2014 13:20 hr.
- [http://www.cfe.gob.mx/CONOCECFE/9\\_LAPEM/Paginas/Que-es-LAPEM.aspx](http://www.cfe.gob.mx/CONOCECFE/9_LAPEM/Paginas/Que-es-LAPEM.aspx) 07/08/2014

##### **Blogs:**

- <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.mx/2010/09/comunicacion-organizacional-ultima.html>. 27/02/2015 15:40 hr.
- <http://www.panoramio.com/photo/18306402>. 20/04/2015 20:45 hr.

##### **Tesis consultadas:**

- Ramírez, Aguilar Viridiana, Aplicaciones de Comunicación Organizacional en las Asociaciones Civiles. Caso:Grupo Reto A.C., México, 2007.
- Barbosa,Venegas Eva María, Identidad e Imagen Corporativa como factores de posicionamiento interno y externo en una empresa, México, 2009, 186 p.

# **A N E X O S**

1	¿ Quién es las personas a la que le rinde	
a	Director General	
b	Director de Planta	2
c	Jefe de área	8
d	Gerente / Supervisor	13

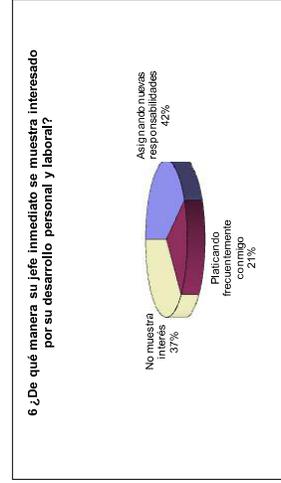
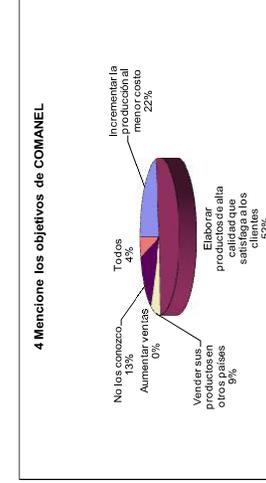
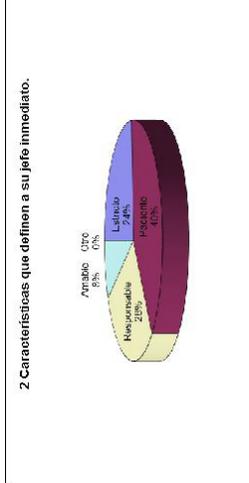
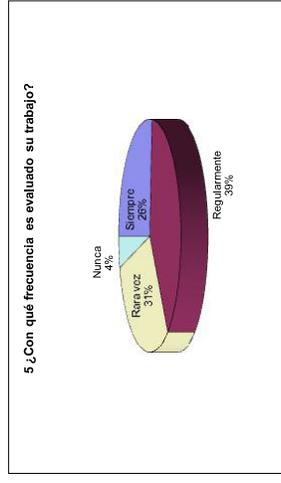
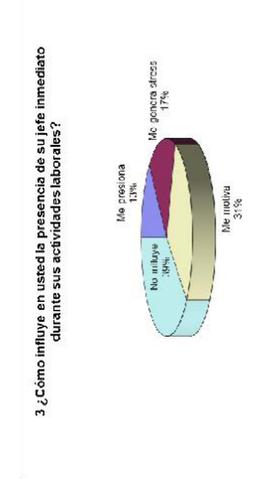
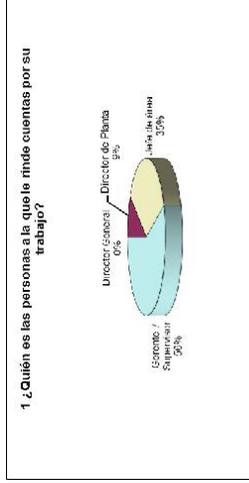
2	Características que definen a su jefe	
a	Estricto	6
b	Paciente	10
c	Responsable	7
d	Amable	2
e	Otro	

3	¿ Cómo influye en usted la presencia de su	
a	Me presiona	3
b	Me genera stress	4
c	Me motiva	7
d	No influye	9

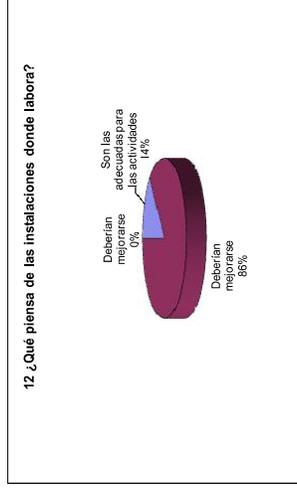
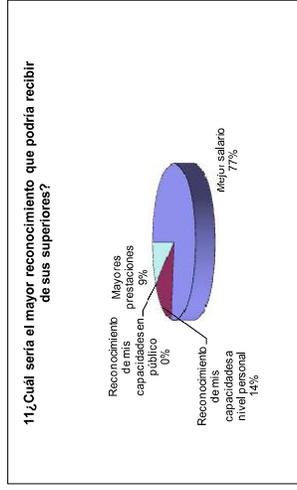
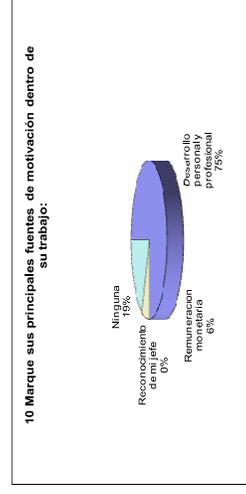
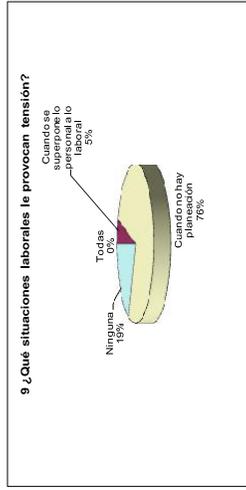
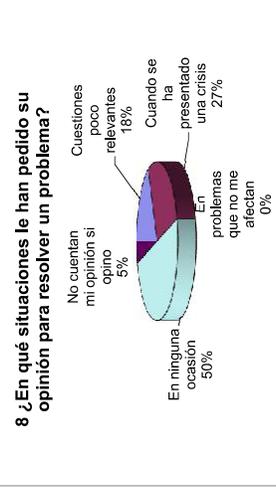
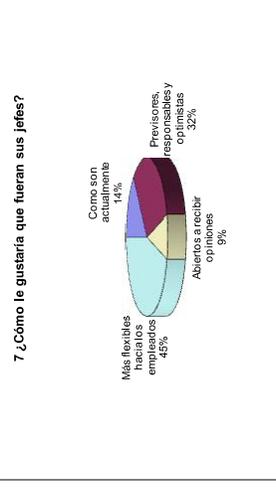
4	Mencione los objetivos de COMANEL	
a	Incrementar la producción al menor costo	5
b	Elaborar productos de alta calidad que	12
c	Vender sus productos en otros países	2
d	Aumentar ventas	0
e	No los conozco	3
f	Todos	1

5	¿ Con qué frecuencia es evaluado su	
a	Siempre	6
b	Regularmente	9
c	Rara vez	7
d	Nunca	1

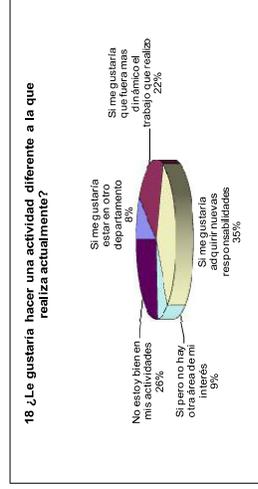
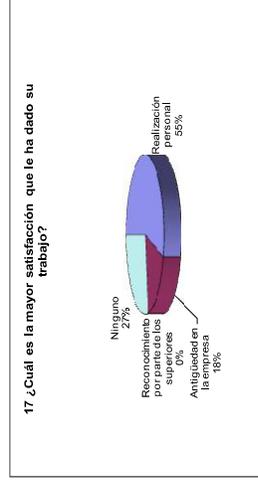
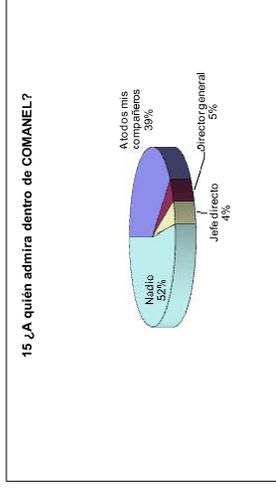
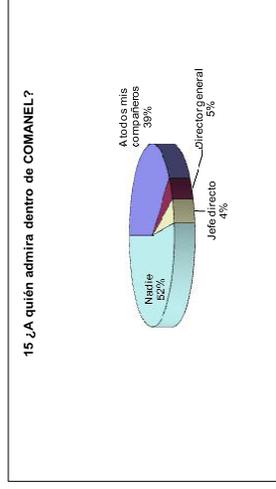
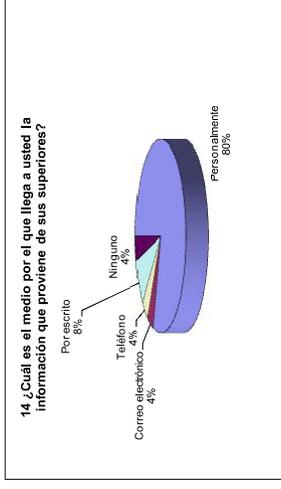
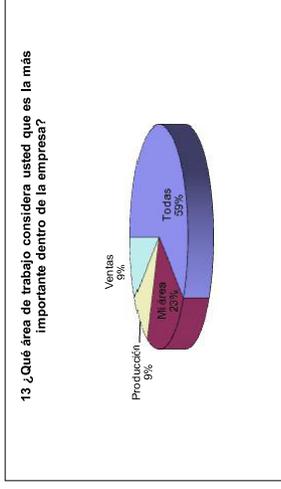
6	¿ De qué manera su jefe inmediato se	
a	Asignando nuevas responsabilidades	10
b	Platicando frecuentemente conmigo	5
c	No muestra interés	9
d	Otra ¿Cuál?	



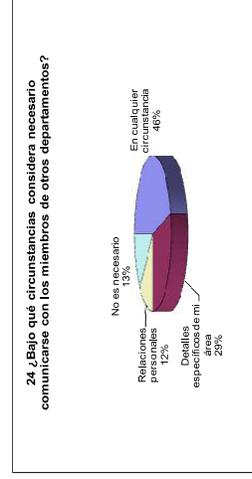
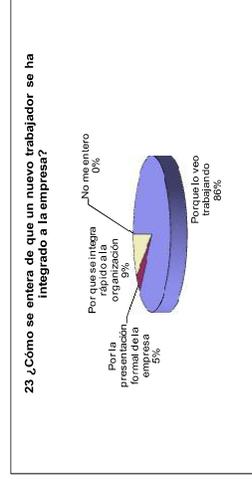
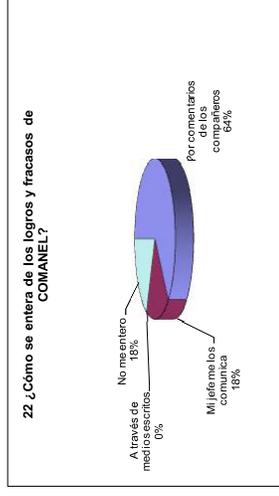
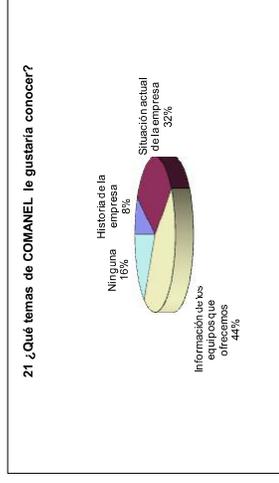
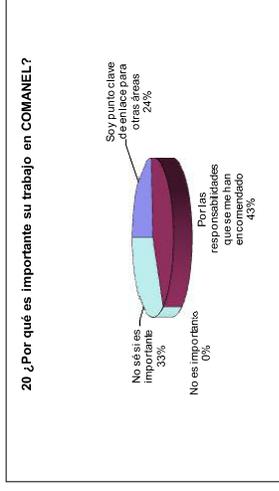
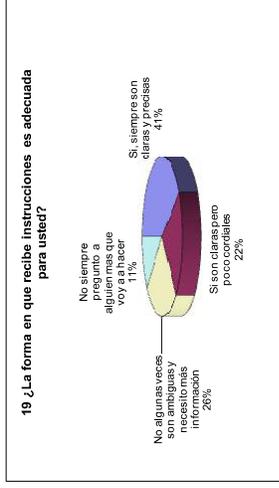
7	¿Cómo le gustaría que fueran sus jefes?	3
a	Como son actualmente	7
b	Previsores, responsables y optimistas	2
c	Abiertos a recibir opiniones	10
d	Más flexibles hacia los empleados	
	Otro ¿Cuál?	
8	¿En qué situaciones le han pedido su opinión para resolver un problema?	4
a	Cuestiones poco relevantes	6
b	Cuando se ha presentado una crisis	11
c	En problemas que no me afectan	1
d	En ninguna ocasión	
e*	No cuentan mi opinión si opino	
9	¿Qué situaciones laborales le provocan tensión?	
a	Todas	1
b	Cuando se superpone lo personal a lo laboral	16
c	Cuando no hay planeación	4
d	Ninguna	1
e	Otra ¿Cuál?	
10	¿Qué situaciones laborales le provocan tensión?	
a	Todas	12
b	Cuando se superpone lo personal a lo laboral	16
c	Cuando no hay planeación	4
d	Ninguna	1
e	Otra ¿Cuál?	
11	¿Cuál sería el mayor reconocimiento que debería recibir de sus superiores?	
a	Mejor salario	17
b	Reconocimiento de mis capacidades a nivel público	3
c	Reconocimiento de mis capacidades en privado	2
d	Mayores prestaciones	
e	Otro ¿Cuál?	
12	¿Qué piensa de las instalaciones donde labora?	
a	Son las adecuadas para las actividades	3
b	Deberían mejorarse	19
c	Deberían mejorarse	
d	Otro ¿Cuál?	



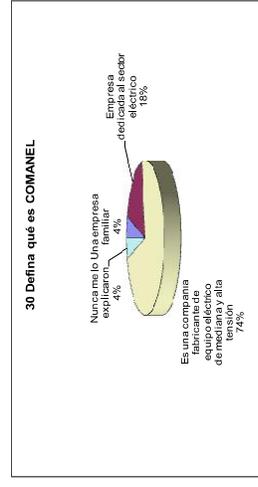
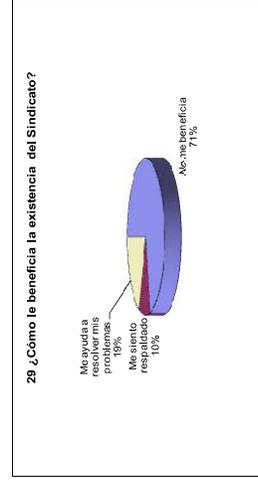
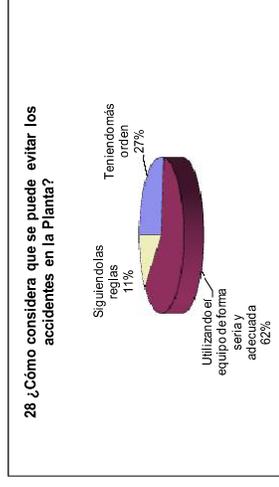
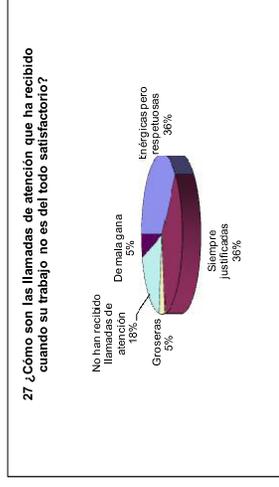
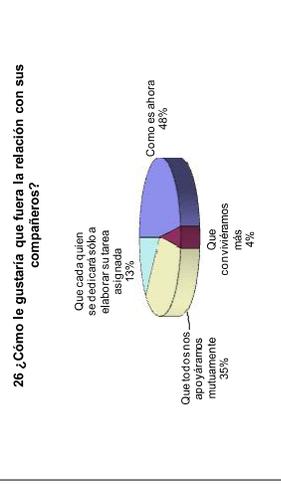
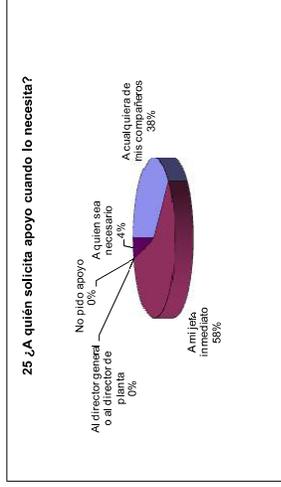
13 ¿Qué área de trabajo considera usted que	
a Todas	13
b Mi área	5
c Producción	2
d Ventas	2
14 ¿Cuál es el medio por el que llega a usted la	
a Personalmente	20
b Correo electrónico	1
c Teléfono	1
d Por escrito	2
e* Ninguno	1
15 ¿A quién admira dentro de COMANEL?	
a A todos mis compañeros	9
b Director general	1
c Jefe directo	1
d Nadie	12
16 ¿Cuáles son los medios por los cuales usted	
a Personalmente	17
b Verbal	1
c Vía electrónica	1
d Teléfono	1
e Ninguno	5
17 ¿Cuál es la mayor satisfacción que le ha	
a Realización personal	12
b Antigüedad en la empresa	4
c Reconocimiento por parte de los superiores	4
d Ninguno	6
18 ¿Le gustaría hacer una actividad diferente a	
a Si me gustaría estar en otro departamento	2
b Si me gustaría que fuera más dinámico el	5
c Si me gustaría adquirir nuevas	8
d Si pero no hay otra área de mi interés	2
e No estoy bien en mis actividades	6



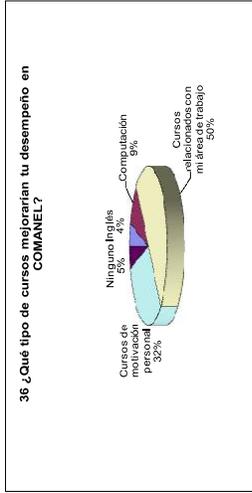
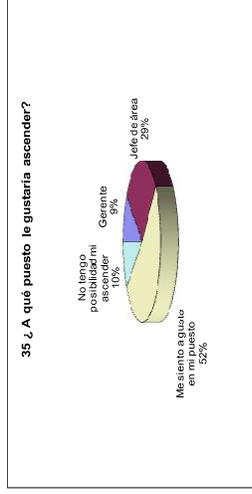
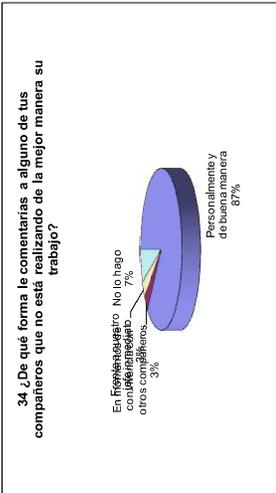
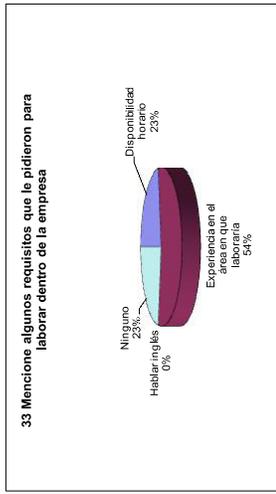
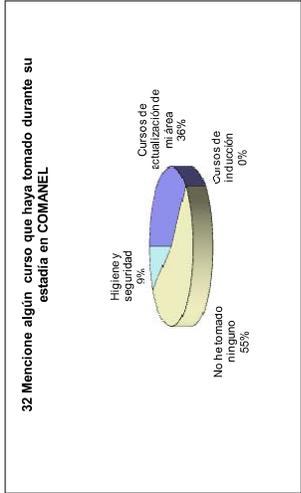
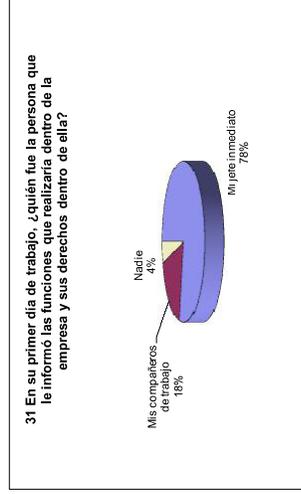
19	¿La forma en que recibe instrucciones es	
a	Si, siempre son claras y precisas	11
b	Si son claras pero poco cordiales	6
c	No algunas veces son ambiguas y necesito	7
d	No, siempre pregunto a alguien mas que voy	3
e	N/C	1
20	¿Por qué es importante su trabajo en	
a	Soy punto clave de enlace para otras áreas	5
b	Por las responsabilidades que se me han	9
c	No es importante	7
d	No sé si es importante	1
e	n/c	1
21	¿Qué temas de COMANEL le gustaría	
a	Historia de la empresa	2
b	Situación actual de la empresa	8
c	Información de los equipos que ofrecemos	11
d	Ninguna	4
22	¿Cómo se entera de los logros y fracasos de	
a	Por comentarios de los compañeros	14
b	Mi jefe me los comunica	4
c	A través de medios escritos	4
d	No me entero	4
23	¿Cómo se entera de que un nuevo	
a	Porque lo veo trabajando	19
b	Por la presentación formal de la empresa	1
c	Por que se integra rápido a la organización	2
d	No me entero	
e	Otro	
24	¿Bajo qué circunstancias considera necesario	
a	En cualquier circunstancia	11
b	Detalles específicos de mi área	7
c	Relaciones personales	3
d	No es necesario	3



25	¿A quién solicita apoyo cuando lo necesita?	
a	A cualquiera de mis compañeros	9
b	A mi jefe inmediato	14
c	Al director general o al director de planta	
d	No pido apoyo	
e	A quien sea necesario	1
26	¿Cómo le gustaría que fuera la relación con	
a	Como es ahora	11
b	Que conviviéramos más	1
c	Que todos nos apoyáramos mutuamente	8
d	Que cada quien se dedicara sólo a elaborar	3
e	Otra	
27	¿Cómo son las llamadas de atención que ha	
a	Energicas pero respetuosas	8
b	Siempre justificadas	8
c	Groseras	1
d*	No han recibido llamadas de atención	4
d*	De mala gana	1
28	¿Cómo considera que se puede evitar los	
a	Teniendo más orden	7
b	Utilizando el equipo de forma seria y	16
c	Siguiendo las reglas	3
d	Otra	
29	¿Cómo le beneficia la existencia del	
a	No me beneficia	15
b	Me siento respaldado	2
c	Me ayuda a resolver mis problemas	4
d	Otro ¿Cual?	1
e		
30	Defina qué es COMANEL	
a	Una empresa familiar	1
b	Empresa dedicada al sector eléctrico	4
c	Es una compañía fabricante de equipo	17
d*	Nunca me lo explicaron	1



31	En su primer día de trabajo, ¿quién fue la	
a	Mi jefe inmediato	18
b	Mis compañeros de trabajo	4
c	Nadie	1
d	Otro	
32	Mencione algún curso que haya tomado	8
a	Cursos de actualización de mi área	
b	Cursos de inducción	12
c	No he tomado ninguno	2
d*	Higiene y seguridad	
33	Mencione algunos requisitos que le pidieron	
a	Disponibilidad horaria	5
b	Experiencia en el área en que laboraría	12
c	Hablar inglés	
d	Ninguno	5
e	Otro	2
34	¿De qué forma le comentarías a alguno de	
a	Personalmente y de buena manera	26
b	En momentos de convivencia con otros	1
c	Frente a nuestro jefe inmediato	1
d	No lo hago	2
e	Otro	
35	¿A qué puesto le gustaría ascender?	
a	Gerente	2
b	Jefe de área	6
c	Me siento a gusto en mi puesto	11
d	No tengo posibilidad de ascender	2
e	Otro	2
36	¿Qué tipo de cursos mejorarían tu	
a	Inglés	1
b	Computación	2
c	Cursos relacionados con mi área de trabajo	11
d	Cursos de motivación personal	7
e*	Ninguno	1



37	¿Cómo cuidas el material y equipo de la	
a	Usando sólo lo adecuado	13
b	Vigilando que los demás lo usen	3
c	Siguiendo las instrucciones de uso	9
d	No lo cuidó	
e	Otra ¿Cuál?	
38	¿Cómo te ocupas de la satisfacción de los	
a	Haciendo bien mi trabajo	20
b	Dando un trato cordial	1
c	Cumpliendo con mis organizaciones	2
d	No me ocupo	1
e	Otro	
EDAD	Menos de 20	2
	21 a 30	3
	31 a 40	6
	41 a 50	2
	Más de 51	2
	n/c	1

