



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL
¿UNA VETA AUN SIN EXPLOTAR?

R E P O R T A J E

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A :

MARIA GUADALUPE RIVERA AVILA

ASESORA:
LIC. LETICIA ELISABET SANTA MARIA GALLEGOS

ESTADO DE MEXICO

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por permitirme realizar una meta más en mi vida.

A MIS PADRES

Por la confianza y protección que siempre me han brindado, a ellos con enorme amor, respeto y admiración.

A JOSÉ LUIS, MARIO,
VÍCTOR, JUAN Y NICOLÁS

Por el gran ejemplo que han sido y por la profunda admiración y cariño que les tengo.

A MARÍA EUGENIA RIVERA
AVILA

Por su incondicional apoyo y comprensión, pero sobre todo, por ser mi hermanita adorada y mi mejor amiga.

A CONCEPCIÓN GINER

Por su amistad y valiosa ayuda en la realización de este trabajo. Gracias

Realizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM y a mi familia un agradecimiento electrónico e impreso el
cual es el resultado de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Ma. Guadalupe

Rivera Avila

FECHA: 23-feb-04

FIRMA: Rivera

ÍNDICE

Introducción

I La falta de comunicación en el ámbito laboral

¿Cuántas veces lo ha vivido?	1
Marcos, ¿qué pasó con el reporte?	6
Licenciado Gómez, no entendí lo que me pidió	8
Soy director y no sé cómo comunicarme	11
Me lo dijo el contador	13
Lo escuché por radio-pasillo	14

II Áreas que forman parte de la comunicación organizacional

Es caro, pero creo que lo valgo	18
¿Líneas cruzadas?	23
La imagen dice más que mil palabras	28

III Un modelo de comunicación organizacional

Acabados y Accesorios, S.A. de CV	32
Beneficios de contar con un departamento de comunicación organizacional	38
¿Por qué recomendarla?	40
AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales)	

<i>A manera de conclusiones</i>	45
---------------------------------	----

<i>Fuentes de consulta</i>	47
----------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La comunicación es vital para todo tipo de relaciones interpersonales (familiares, amorosas, laborales, etcétera). Si no sabemos manejarla nos enfrentaremos a innumerables problemas con nuestra familia o pareja, como dudas, enojos, y lo más importante, nuestro entorno social se verá dañado. Desde el punto de vista moral, se verán afectados nuestros sentimientos y valores, y todo por no sabernos comunicar.

En particular, para las empresas e instituciones el no contar con un buen manejo de la comunicación no sólo perjudica a los empleados, sino a la productividad de la empresa en sí, y los estragos podrían llegar a afectar tanto a nivel personal como moral, económico y social.

Por ejemplo, cuando los directivos de una empresa van a hacer recorte de personal, y en lugar de informarles oficialmente a los empleados dejan correr el rumor, provocarán incertidumbre, miedo y descontento en los trabajadores, y esto ocasionará un estado de confusión que se reflejará tanto en el ánimo general como en la calidad del trabajo.

Haber detectado toda esta serie de deficiencias fue el motivo principal que me llevó a investigar y conocer un poco más sobre este campo, además de haber vivido la experiencia de formar parte de empresas que adolecían de una comunicación adecuada. Fue entonces cuando percibí que una alternativa viable para evitar los problemas anteriores nos la brinda el área de comunicación organizacional. Pero, ¿qué es comunicación organizacional? Es la comunicación que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

Con base en lo anterior, el primer capítulo de este reportaje aborda lo que es la comunicación organizacional y cómo fluyen los mensajes en el interior de la empresa. De igual forma, se presentan los resultados de entrevistas realizadas con empleados y altos directivos, así como las definiciones de lo que son la comunicación informal y el rumor.

El segundo capítulo habla sobre las relaciones públicas; se abordan las características de ésta y sus diferencias con la comunicación organizacional, así como la comunicación interna y la imagen corporativa como partes fundamentales de esta misma. El tercer capítulo presenta un ejemplo de cómo ayudaría el área de la comunicación organizacional a la empresa *Acabados y Accesorios, S.A. de C.V.*, es decir, los beneficios que traería consigo, y para finalizar, se da a conocer lo que es la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO).

Para llevar a cabo el reportaje, primero se recurrió a las fuentes bibliográficas, posteriormente a los testimonios y por último a internet. El principal reto a vencer durante la investigación fue el tiempo, ya que para llevarlo a cabo, se dependía de la disposición que tanto los altos directivos como el presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales y los empleados tuvieran para responder a las entrevistas. Afortunadamente, la mayoría de ellos respondió profesionalmente y se pudo terminar a tiempo.

La importancia social y profesional que tiene este trabajo radica en que si toda la información que se expone a continuación ayuda a los altos directivos y a los egresados de la carrera de Comunicación y Periodismo a conocer el área, a mostrarles los beneficios y a mejorar sus habilidades comunicativas, este trabajo habrá cumplido su cometido.

LA FALTA DE COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

I. ¿Cuántas veces lo ha vivido?

El licenciado Andrés Gómez, director del departamento de producción de la empresa Todo para su hogar, S.A. de C.V., llega muy preocupado a su oficina. Es casi fin de mes y sus empleados aún no le entregan el reporte mensual. Se comunica con Carmen, su secretaria desde hace varios años, para pedirle que cite a sus subalternos en media hora en el salón de juntas. Carmen habla inmediatamente con Patricio y Juan Carlos, les informa y les pide por favor que le avisen a Marcos. Transcurre la media hora y el director se encamina a la sala de juntas; al llegar ve que Patricio ya se encuentra ahí. Le pregunta por sus otros dos compañeros, pero Patricio no sabe qué pasó con ellos.

Quince minutos después, hace su aparición Juan Carlos, quien, tras disculparse, toma asiento. Sólo falta Marcos. “¿Alguien sabe dónde está?”, pregunta el licenciado, y al no obtener una respuesta satisfactoria llama a Carmen. “¿Le informó a Marcos de la reunión?”, “licenciado, no pude contactarlo, pero le pedí de favor a Juan Carlos y Patricio que le notificaran”. Para entonces, el licenciado está a punto de perder la paciencia. “Localícelo, es una orden”. Carmen sale de la oficina molesta, muy molesta: “Otra vez por culpa de ese Marquitos quedo mal con el jefe”.

Se dirige a la oficina de Marcos y le informa que tienen casi media hora esperando por él en la sala de juntas. Marcos, sorprendido, toma su reporte mensual y se dirige corriendo a ver a su jefe. Por fin se encuentra el equipo reunido y entrega el encargo.

Ahora sí, el licenciado tiene en sus manos el anhelado reporte mensual (con esto, piensa, se quitará de encima al director general), pero al momento de empezar a leerlo, se percató de que no es lo que necesita... Pregunta a los tres y todos le dan una versión diferente. ¿Qué pasó? ¿No explicó bien o no le entendieron?

En el anterior ejemplo, la escasa habilidad de comunicación del licenciado Andrés Gómez se pone de manifiesto al no lograr que sus empleados capten el mensaje que él envió. Esto generalmente perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre. ¿Será necesario recordar que perder eficiencia significa perder dinero?

La comunicación es un proceso por medio del cual una persona (emisor) se pone en contacto con otra (receptor) a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, una actitud o una conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás

por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción específica al mensaje que se ha enviado.

Por ejemplo, cuando el licenciado Andrés Gómez solicitó a sus empleados el reporte mensual, él esperaba ser obedecido. Su propósito no se cumplió; sin embargo, él transmitió su mensaje con la intención de lograr un resultado.

Ahora bien, si es llevada a cabo su orden o no, ello lo retroalimentará de cualquier manera y debe estar preparado con la siguiente acción:

1. Si se hizo: me entendieron.
2. No se hizo: no me entendieron, no quisieron o no pudieron.

En el segundo caso, el licenciado Gómez puede estar seguro de algo: la comunicación no tuvo el efecto esperado, por lo que fue deficiente (algo no se consideró y, por lo tanto, no se obtuvo el resultado deseado). Es importante dejar en claro que la comunicación depende de las personas, y que ocurre dentro y entre ellas siguiendo un proceso de ida y vuelta.

Por tales razones, vale la pena preguntarse acerca del tiempo efectivo de trabajo, ¿cuánto dedica un ejecutivo a tareas relacionadas con la comunicación? Según una investigación de la revista *Fortune*, los ejecutivos de las empresas estadounidenses más importantes dedican casi un 80% del día laboral a relacionarse con otros seres humanos, contacto que puede desglosarse en reuniones con otros ejecutivos, con personas ajenas a la empresa, llamadas telefónicas y lectura de reportes y correspondencia. Lo anterior proporciona una idea de la enorme trascendencia que representa la correcta administración del recurso comunicativo.

La comunicación desempeña un papel fundamental dentro de la empresa, ya que a través de ella sus integrantes interactúan, intercambian información y

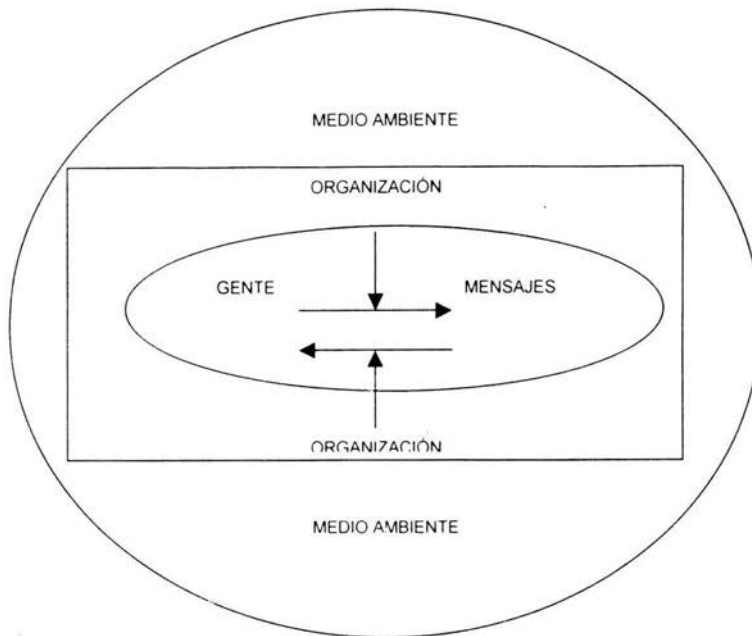
desarrollan ciertas actividades para hacer posible el logro de los objetivos organizacionales, de tal manera que sin un adecuado flujo de comunicación, quienes conforman la empresa no desarrollarán eficazmente sus actividades y ello repercutirá en el logro de los objetivos de la misma, como ocurre en el caso virtual del licenciado Gómez.

La revista *Expansión*, en su página web, publicó que hoy en día en Estados Unidos es difícil encontrar una empresa exitosa que no maneje adecuadamente su comunicación. Según estudios en aquel país, más del 10% de las empresas estadounidenses que fracasan cada año lo hacen a causa de una comunicación deficiente.

El área de Comunicación Organizacional es una disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de comunicación y vincularlo a la filosofía y los objetivos particulares de cada empresa.

No existe una sola forma de definir a la comunicación organizacional, por lo cual expertos en el tema como Thayer, Goldhaber y Haney tienen un particular punto de vista sobre el modo en que se realiza. Pero todos coinciden en que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que ha influido e influye en el medio ambiente; además implica mensajes, así como su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, e incluye tanto a las personas como sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades.

Estas propuestas se ven claramente reflejadas en la siguiente figura:



Fuente: Goldhaber. *Comunicación organizacional*, p. 32

En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes en las organizaciones. Éstos siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son conocidas como líneas formales de comunicación.

Victoria Vargas, en un capítulo del libro *Comunicación organizacional práctica*, define a la comunicación formal como aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y son especificados en el organigrama de la agrupación. Por regla general, estos mensajes fluyen ya de manera descendente, ya ascendente, ya horizontal.

Marcos, ¿qué pasó con el reporte?

Un ejemplo muy común en el ámbito laboral es el de un director que da una orden a un subordinado, tal es el caso del licenciado Andrés Gómez, quien les pidió a sus empleados el reporte mensual. A este tipo de contacto se le conoce como comunicación descendente y aparece cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente la que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se inicia en los niveles directivos y fluye a la gerencia, pues sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

La comunicación descendente permite dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que persigue la empresa, así como la información necesaria para realizar su trabajo (qué, cómo, por qué y para qué hacer). Pero muchas veces los directivos confunden su responsabilidad en la organización con actitudes autoritarias, ocasionando dudas en los subalternos.

Laura Arango, quien es directora de ventas en la empresa Grupo Costamex, tiene a su cargo 25 vendedores. Ella está acostumbrada a que sus subordinados la obedezcan sin repelar y lo que más le molesta es que le respondan y se quejen. Asegura que no soporta a la gente débil y hasta la fecha nunca ha comprendido por qué sus empleados le tienen miedo, en vez de respeto. "Yo los trato como me trataron a mí", dice.

En la mayoría de los casos, los gerentes, directores o coordinadores piensan que comprenden las penurias de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esta opinión. Debido a ello, los especialistas recomiendan que es muy importante que estén atentos a estas necesidades, sus cambios y desarrollo, para no quedarse con una confianza

excesiva que les impida tomar las debidas precauciones. Hay que recordar que no por haber atendido esas indigencias alguna vez, ello asegurará el éxito permanente, aun con el mismo personal.

Además de Laura Arango, para conocer qué piensan los altos directivos acerca de la comunicación que tienen con sus empleados, hicimos una encuesta a 20 directores más de diferentes empresas. Todos coincidieron en señalar que tienen una buena comunicación con el personal a su cargo, pero...

Raúl Rodríguez Contreras es subdirector en BBVA Bancomer y tiene 30 personas a su cargo. Él considera que "la falta de compromiso del personal no permite el avance en los objetivos estratégicos, por lo que se aplican otras estrategias de tipo coercitivo".

Victor del Ábrego es director general en Grupo Cosmos, S.A. de C.V., con 750 personas a su cargo, y cuenta que "los problemas más comunes a los que me enfrento en el cumplimiento de mi trabajo son la falta de comunicación, una comunicación inapropiada, desinterés del personal, falta de compromiso, limitaciones técnicas y falta de motivación".

David Alvarado Hernández labora en la Universidad Tecnológica de México como gerente de redes, tiene 13 personas a su mando y considera que "los problemas más comunes a los que me enfrento son por falta de comunicación, ya que siento que no existe entre los miembros de diferentes áreas".

Fernando González es director de la biblioteca en la Universidad de Las Américas y coordina a 10 personas. Nos cuenta que "la relación con mis subalternos es buena; cuando existe algún problema lo atiendo inmediatamente buscando soluciones, no culpables, a pesar de que en un 70%, esos problemas son por falta de una comunicación".

Antes de realizar la encuesta, se les preguntó a los directivos si llevaban una buena comunicación con sus empleados: la gran mayoría dijo que sí. Posteriormente, analizando sus respuestas, se llegó a la conclusión de que la mayoría de los problemas que presentan en el cumplimiento de su trabajo es por no tener una adecuada comunicación con sus subalternos.

Sin embargo, como vimos en sus respuestas, es claro que desconocen esta limitación en sus formas de relacionarse con los empleados. Por lo tanto, tienen la necesidad de contar con la asesoría de un experto en comunicación organizacional para que los oriente y enseñe a llevar una fructífera relación con los demás.

Licenciado Gómez, no entendí lo que me pidió

Así como existe una comunicación de los jefes hacia los empleados, de igual manera los empleados entran en contacto con sus superiores. Siguiendo el mismo ejemplo del licenciado Gómez, sus empleados le piden, le comentan, le dan a conocer diariamente inquietudes con respecto a su trabajo. A este tipo de comunicación se le llama ascendente, la cual se produce cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales de comunicación.

Alberto Martínez, en la obra *Comunicación organizacional práctica*, escribe que "es importante subrayar que la comunicación ascendente proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes, ya que ayuda a medir el clima organizacional, promueve la participación del empleado en la toma de decisiones, incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas, mejora el conocimiento de los subordinados y fundamenta la toma de decisiones".

Miguel Rosas, coordinador de redes en la Universidad Tecnológica de México, manifestó: "No estoy de acuerdo con el tipo de comunicación que se maneja en el área porque es muy pobre. Precisamente, en estos momentos estamos viviendo en nuestra organización un cambio propiciado por la dirección de sistemas para mejorar la comunicación. Una de las primeras acciones que se han tomado es la organización de eventos en días no laborables para fomentar la confianza y la comunicación de todos los integrantes de la dirección de sistemas".

La práctica real de las organizaciones en diversos países nos dice que el fomento de este tipo de comunicación es mínimo en realidad. Los jefes siempre creen saber perfectamente lo que necesita, piensa, hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente ni se han molestado en investigarlo. Obvio es decir que este problema será más frecuente en organizaciones grandes y complejas.

Mariana Villanueva, asistente del departamento de emisión y siniestros en la reaseguradora Swissre, comenta: "La comunicación con mi jefe es buena, lo malo es que para cualquier problema o duda que tengo, hay que hacer cita para poder hablar con él".

No obstante, el fomento de la comunicación ascendente es crucial, dado que la dirección y vitalidad de las empresas no se puede entender si no se sabe cómo piensa su personal. Si bien el hecho de que este tipo de comunicación sea escasa no termina en un paro de actividades y aparentemente se sigue la marcha, la habilidad para optimizar la productividad y calidad de servicios se reduce al mínimo. Habrá mejores oportunidades y fundamentos si se sabe y se comprende la forma de sentir del personal, dice Martínez de Velasco.

Es el caso de Celenne Pérez, ejecutiva de ventas en la empresa turística Grupo Costamex, quien nos dice: "La comunicación con mi jefe es regular, ya que

es difícil que se acerque a los empleados, siempre nosotros tenemos que acudir a él”.

O el de David Castillo, consultor tecnológico en BBVA Bancomer, quien apunta que “regularmente trato de resolver los problemas yo mismo y en cuanto éstos quedan O.K. o no puedo resolverlos, le comenté a mi jefe cómo estuvo la situación”.

Para saber qué pensaban los empleados, se realizó el sondeo con 20 trabajadores para conocer si, efectivamente, sus respectivos jefes se ocupan del personal a su cargo. Ya se vieron los resultados: la mayoría coincide en que en la empresa donde laboran no se tiene una buena comunicación y que a pesar de llevarse bien con su jefe inmediato, generalmente no se encuentran en la misma frecuencia, por lo que la comunicación no es cien por ciento efectiva.

Así dejaría de suceder lo que comenta César Carbajal Chumacero, ingeniero en sistemas en EDS de México: “La comunicación entre mi jefe y yo es buena, se plantean abiertamente los problemas, que no se resuelvan es otra cosa”.

Araceli Pérez, coordinadora de eventos y licitaciones en la empresa Representaciones e Investigaciones Médicas, comentó que “los jefes tienen como prioridad a la empresa, nunca a los empleados; no se preocupan por las cargas excesivas de trabajo y los bajos sueldos que se manejan, y lo peor es que nosotros, los empleados, externamos nuestras inquietudes, pero raras veces somos escuchados o tomados en cuenta”.

Si los empleados comunicaran a sus superiores lo que realmente piensan sin temor a alguna represalia, éstos no tendrían la falsa creencia de que todo está bien y podrían tener un buen entendimiento con respecto a las tareas que hay que realizar. Para ello, es necesario que tanto empleados como superiores pongan lo

mejor de sí mismos, finalmente ambos tienen un mismo propósito: cumplir con los objetivos de la empresa.

Soy director y no sé cómo comunicarme

Regularmente los empleados creemos que nuestros superiores no tienen ningún problema en comunicarse con sus colegas. Asumimos que, por lógica, al ser directores de área o departamento, tienen eso en común. Normalmente en todas las empresas realizan juntas donde se reúnen sólo gerentes o directores y en ellas aprovechan para comunicarse entre sí. A esta clase de comunicación se le conoce como comunicación horizontal y su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas.

Este tipo de comunicación surge por diferentes razones, una de ellas está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. Cuando el gerente de un departamento se comunica con el encargado de promociones, capacitación, etcétera, para asesorarse con respecto a sus subalternos, se está comunicando horizontalmente. Cuando varios departamentos unen esfuerzos para un mismo proyecto, tratando de aprovechar al máximo la especialidad de cada uno, también utilizarán la comunicación horizontal para su coordinación.

Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que las personas se expresan de manera más abierta con sus iguales que con los superiores. La comunicación en estos niveles está menos sujeta a distinción de jerarquías porque en ella los individuos comparten una misma posición. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.

Sin embargo, no siempre es así, pues se tienen casos como el de Elizabeth Andrade quien trabajó para la empresa Análisis, Ediciones y Cultura y recuerda: “No hay nada peor que ver cómo varios gerentes deseamos el mismo puesto. En ese tiempo éramos tres aspirantes al cargo de director de área. Para poder subir de nivel nos olvidamos de nuestra amistad y empezamos la guerra. Nos hicimos muchas malas jugadas, como hablar mal del compañero con el jefe, no dar la información completa, boicotear informes, etcétera. Al final eligieron al que tenía la mejor preparación y experiencia. Desafortunadamente no fui yo”.

La tercera razón es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones se tomen con prontitud para ser compartidas por toda la organización.

Uno de los obstáculos que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal y ésta se puede dar, por ejemplo, cuando dos empleados son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación o de lucha para ver quién se queda con el puesto. Muchas veces, el bloqueo de la información se da simplemente porque alguna de las personas quiere obtener más reconocimiento o quedar mejor con el superior.

Una segunda barrera quizá sea la misma especialización de las personas, que puede causar una atmósfera competitiva. Por ejemplo, cuando esta situación se da, los gerentes se sienten estimulados a conseguir sus propios objetivos en vez de comunicarse con los otros ejecutivos de su mismo nivel para lograr alcanzar, de manera conjunta, los objetivos de la empresa. En otras palabras, tratan de optimizar sus resultados personales sin ver qué efecto pueden causar en la organización como un todo, pues el comunicarse con sus iguales para coordinarse o asesorarse les hace perder “imagen”.

Me lo dijo el contador

El director general Patricio Santos visitó al contador Luis Peralta y éste le preguntó:

–¿Ha oído decir que el director de ventas, José Alberto Canseco, piensa jubilarse este año?

–No, no he escuchado nada –contestó el sorprendido director general.

–Bien, pues así es. Ayer vino a verme para preguntarme qué hacer.

Al día siguiente, el director general fue a otra planta para dar una conferencia, donde tuvo ocasión de hablar con Pedro López, gerente de ventas de esa sucursal.

–Pedro, ayer el contador Luis Peralta me informó que José Alberto Canseco piensa jubilarse este año.

Pedro, sorprendido por la noticia, preguntó:

–¿Podremos ocupar la vacante que deja el señor Canseco?

El presidente replicó: “Mañana tendré que telefonar a la junta directiva. Si no tiene inconveniente, podremos anunciarlo aquí mismo”.

Por la noche Pedro se reunió con varios colegas de otras plantas. Después de tomar un par de copas, les explicó la decisión de José Alberto Canseco de jubilarse y que esperaba que la junta directiva permitiese que alguien ocupase la plaza que él dejaría. Después de hablar del presupuesto para ese año, los sueldos y las próximas vacaciones, Pedro se retiró. A las cinco cuarenta y cinco de la mañana, Pedro fue despertado por el desagradable sonido del teléfono. La persona que se encontraba al otro lado de la línea quería saber algo sobre la vacante dejada por la jubilación del señor Canseco. Pedro, de mal humor, le respondió: “¡No hay ninguna vacante!” Media hora después volvió a sonar el teléfono y otra voz formuló la misma pregunta. Aquella mañana, Pedro recibió quince llamadas. Alguien dijo que sentía mucho que “Pedro dejara la empresa” y que esperaba que “Pedro no fuera despedido”.

Todos estos mensajes constituyen las redes informales que con frecuencia operan en el seno de las organizaciones. Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como "informales" y tienen tanto o más valor que los formales.

Mientras que las comunicaciones formales están previstas, las informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazo de los empleados, independientemente del cargo que ocupen.

Alberto Martínez y Abraham Nosnik en el libro *Comunicación organizacional práctica* comentan que diversos estudios realizados demuestran que, en situaciones normales de trabajo, más de las tres cuartas partes de la comunicación informal contienen información verídica. En 1983, la investigación de Davis registró un 75%; en 1969, Marting obtuvo un 85%; en 1961, los resultados de Walton arrojaron un 78% y en 1971, el diagnóstico de Rudolph fue de un 80%.

La comunicación informal surge por nerviosismo e inseguridad, falta de información, interés personal o emocional en una situación, informaciones recientes y por la necesidad de entrar en contacto con otros individuos.

Lo escuché por radio-pasillo

Se preguntó a los empleados encuestados para este reportaje cuál ha sido el mejor rumor que han escuchado en su vida laboral y las respuestas no se hicieron esperar...

Araceli Pérez recuerda que cuando trabajó para *Royal Holiday* como asistente de dirección le tocó escuchar infinidad de rumores, pero sólo uno ha persistido en su memoria.

“Mi jefe era director de ventas y tenía a cargo varias oficinas en Guadalajara, Chile, Uruguay, Argentina, Miami y, por supuesto, la ciudad de México; en todos estos lugares, los encargados eran hombres, a excepción del Distrito Federal, donde era una mujer.

“El rumor comenzó cuando me dijeron que se decía por ahí que mi jefe quería deshacerse de la única mujer en su equipo y traerse al gerente de Miami. Mi reacción fue de incredulidad y asombro. ¿Cómo era posible que dijeran semejante cosa? Mi jefe no es machista, al contrario, trata de ayudar a las mujeres.

“En una comida con mis compañeras de trabajo, se me ocurrió comentar dicho rumor. La reacción de algunas fue apoyar el comentario y la de otras, negarlo. Al final de la reunión se apostaron 100 pesos a que no era cierto.

“Tiempo después, dejé mi puesto como asistente, por lo que la apuesta quedó volando. Pero hace poco (es por eso que no se me olvida) una de mis amigas me llamó para cobrarme. Me contó que tiene rato que la gerente se dedica a capacitar gente en el extranjero. ¿Y qué pasó con su puesto?, le pregunté. ¡Ah!, su puesto ahora lo ocupa... Javier González, ex gerente de Guadalajara. No me quedó más remedio que pagar los 100 pesos.”

Mariana Villanueva trabaja en una empresa que tiene oficinas en todo el mundo. De hecho, ella ha laborado en lugares como Zurich y Argentina. Su mayor asombro es que siempre que la empresa hace un anuncio oficial, los empleados ya están enterados. ¿Cómo? Muy fácil, radio pasillo.

“El rumor más impactante que me ha tocado escuchar y a la vez comentar fue que se cerraba el departamento de Vida en la Ciudad de México. Nadie lo quería creer, puesto que eso significaba quedarnos sin trabajo. Los crédulos comenzaron a buscar empleo y los que confiábamos en la empresa, esperamos. Meses después, la compañía se dignó a informarnos qué estaba pasando y efectivamente, el rumor era mitad cierto y mitad falso. No se cerraba la oficina, pero a cambio, hubo un tremendo recorte de personal. Afortunadamente no me tocó a mí.”

Adriana Hernández labora como capturista en la editorial Armonía y expresa que “los rumores están a la orden del día. Los más comunes son averiguar quién es el amante en turno de mi jefe, a quién van a despedir o qué políticas implantará la empresa”.

El rumor es información clandestina que se comunica sin que existan normas firmes de evidencia.

En general, los rumores no siguen los canales oficiales; de hecho, ésta es una de las razones por las que se extienden con tanta rapidez. Cualquiera puede hablar a cualquiera sobre un rumor. Son por completo orales.

El rumor es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento, y generalmente no llegan a afectar la productividad de la empresa, ya que la mayoría de ellos desaparecen con rapidez.

Una vez que los rumores han comenzado a expandirse, la mejor manera de controlarlos es ir al fondo de las causas que lo originaron y dar a conocer los hechos reales por una persona que posea credibilidad ante la compañía.

Sin importar el contenido del rumor, se le debe escuchar con cuidado porque, aun cuando sea falso, generalmente porta un mensaje sobre los sentimientos del empleado, señala Alberto Martínez en la obra ya citada.

ÁREAS QUE FORMAN PARTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

II. Es caro, pero creo que lo valgo

La comunicación organizacional surge como una necesidad de proporcionar elementos que mejoren la comunicación dentro de las empresas, para que ésta sea el hilo conductor hacia el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Sin embargo, en lugar de que las compañías incorporen esta nueva área a su organigrama, sólo retoman algunas de las aportaciones y las ubican en el ya existente departamento de relaciones públicas, lo que trae como consecuencia que se desvirtúe el sentido de la comunicación organizacional.

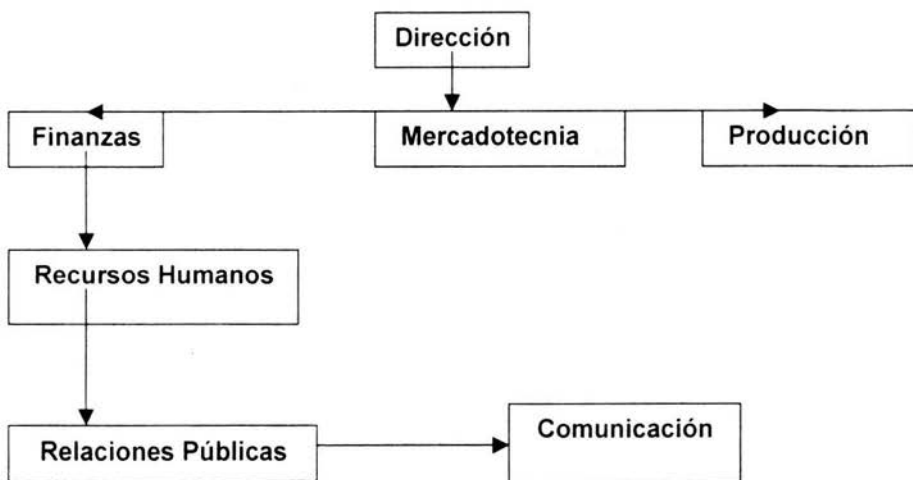
Desde 1970 se ha tratado de diferenciar a las relaciones públicas (RP) de la comunicación organizacional, sin lograr una definición que satisfaga a ambas

áreas, comentó en entrevista Luis Fernández Veraud, presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO).

Por ejemplo, para la ex presidenta de la AMCO, Serafina Llano, "las relaciones públicas forman parte de la comunicación organizacional junto con la mercadotecnia y la comunicación interna". En cambio, Luis Fernández Veraud piensa que los términos comunicación y relaciones públicas no son contradictorios ni hay entre ellos una relación de subordinación como normalmente se cree, por el contrario, su función es paralela. La comunicación no puede faltar en ningún programa de relaciones públicas, cuya misión es integrar a la organización a su contexto social y económico.

Las relaciones públicas son una labor de equipo, donde intervienen todos y cada uno de los empleados, aunque la responsabilidad recaiga en la gerencia o dirección de esta área, mientras que la comunicación organizacional implica el manejo tecnificado de la información, estableciendo canales de comunicación entre la institución y sus públicos, con el fin de crear un clima de confianza, simpatía y respeto.

Al revisar varios organigramas de diferentes empresas, se pudo constatar que las compañías, generalmente, colocan a la comunicación como una parte del departamento de relaciones públicas. El organigrama quedaría de la siguiente manera:



En la práctica es difícil distinguir de forma tajante y absoluta a la comunicación organizacional de las relaciones públicas, pues existen medios y actividades comunes. El objetivo de ambas es la creación y el mantenimiento de una imagen institucional positiva, el establecimiento de canales de comunicación entre la institución y sus públicos y la procuración de un clima de comprensión, apoyo y cooperación entre todos sus miembros.

Para varios profesionales de las relaciones públicas la diferencia entre estas dos áreas radica en que las RP tienen una función de ejecución y la comunicación organizacional cumple una función estratégica o de planeación y seguimiento; esto es, ayuda a la empresa a encontrar un sentido, alcanzar sus metas y forjar su cultura e imagen.

Por ello, afirma el presidente de la AMCO, las relaciones públicas están más enfocadas a la atención de los medios de comunicación. No obstante, las RP son y han sido un elemento imprescindible en la estrategia de toda compañía.

Incluso es necesario reivindicarlas y darles su espacio en el campo de la comunicación organizacional.

Por relaciones públicas se entiende el establecimiento de procesos y canales estratégicos de comunicación tanto dentro como fuera de la empresa. La gestión de una buena imagen no sólo es de cara a los medios de comunicación y los consumidores, sino también a ojos de los mismos empleados, proveedores, gobierno y la comunidad donde está ubicada la compañía.

El profesional de las RP es uno de los más difamados en México, pues se piensa que cumple una función "cosmética", representa un gasto superfluo, es un lujo que sólo las grandes empresas pueden darse, realiza una actividad frívola y superficial, es el encargado de enviar flores y telegramas de felicitación, publicar esquelas y organizar los eventos especiales.

Sin embargo, en los años recientes, los profesionales de esta área paulatinamente se han encargado de despejar los negativos estereotipos que prevalecían sobre su trabajo.

John Marston en el libro *Relaciones públicas modernas* escribe que en 1988 se estimaba que cien mil personas trabajaban en relaciones públicas en Estados Unidos, lo que elevó las ganancias anuales de las empresas más allá de los mil millones de dólares por año.

Un ejemplo del resultado que puede obtenerse gracias a un buen manejo de las relaciones públicas lo tenemos en la página web de la revista *Expansión* donde se publica la experiencia del vodka sueco *Absolut*.

Esta marca, que dedica la mitad de su presupuesto a actividades de relaciones públicas, decidió por primera vez en su célebre historia publicitaria, que la campaña no se realizara en Nueva York o París, sino en México.

Aprovecharon para lanzar el quinto sabor del vodka: *Absolut Mandarin*. Se hicieron asociaciones con boutiques prestigiosas (*Hermés, Tane, Cartier, Armani, y Tiffany*, entre otras) establecidas en una de las calles más *chic* de la capital, Presidente Masaryk, para incitar la curiosidad y el conocimiento del nuevo producto con base en presentaciones artísticas alrededor de *Absolut* en su versión mandarina.

La gerente y responsable de la estrategia general de la bebida en México, contaba que nunca había tenido una experiencia en donde la presencia de las relaciones públicas fuera de esa magnitud.

Finalmente, la campaña de RP hecha en México fue puesta como ejemplo por *The Absolut Company* –filial de la empresa estatal sueca *Vin & Spirit*– en los países donde se comercia la marca.

Octavio Islas escribe para la página electrónica de la revista *Razón y Palabra* que los primeros antecedentes del ejercicio profesional de las relaciones públicas en México admiten ubicarse en el año de 1949, cuando Federico Sánchez Fogarty abrió la primera agencia de relaciones públicas, la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas. Sánchez Fogarty fue un entusiasta promotor de las relaciones públicas en México; su contribución, sin duda alguna, fue definitiva en la fundación de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, la cual después de fusionarse con otros organismos derivó en la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas (AMRP).

Hoy el ejercicio profesional de las relaciones públicas comprende, entre otras actividades, el cuidado de la reputación corporativa, el manejo de comunicación en situaciones de crisis, el cambio cultural en la organización, la mercadotecnia social, el *marketing* político, la ingeniería en imagen, las relaciones públicas digitales, el desarrollo de programas de comunicación estratégica con

públicos financieros, estrategias de información y servicio posventa, el cabildeo, el desarrollo de programas de relaciones públicas especializadas para determinados sectores o industrias, como la farmacéutica, la industria de la informática, el manejo de conflictos sindicales, el desarrollo de fusiones, etcétera.

Se puede concluir que tanto el área de relaciones públicas como el de comunicación organizacional tienen diversas funciones que ofrecer a las empresas, es decisión de ellas elegir cuál les sirve más dependiendo de los problemas que presenten.

Lo que aportan las RP a la comunicación organizacional es que gracias a ellas los empresarios están conociendo los enormes beneficios que dicha área tiene a su disposición. Tener conocimiento de ambas, les ayudará a tomar la mejor decisión cuando llegue el momento de utilizar alguna.

¿Líneas cruzadas?

Todos hemos entrado más de una vez a alguna sucursal de *Banamex*. Tras tomar nuestro turno, vemos a los cajeros apurados, al gerente muy cómodo sentado frente a su escritorio y a las ejecutivas (con su característico chaleco) de pie, atendiendo a los usuarios o sentadas en sus respectivos lugares. Todo parece muy organizado y uno creería que no existe ningún problema de comunicación.

Pero el caso de María Rivas, quien trabajaba como promotora de ventas en una sucursal de *Banamex* y que nos cuenta la experiencia laboral que tuvo en uno de los bancos más importantes de nuestro país, nos dice algo diferente.

“Mi principal función era vender varios productos a los clientes del Banco. Lo que más me solicitaban eran los préstamos por

adelantado. Para iniciar el trámite, tenían que llenar una solicitud y yo me encargaba de enviarla al departamento correspondiente. Supuestamente en tres días se daba respuesta a la solicitud, pero luego pasaban quince días y nada.

“Cada semana teníamos junta con el director de zona, y ahí se daban cita alrededor de cien empleados. En una de esas reuniones, se invitó a la persona responsable de autorizar los préstamos para conocer qué era lo que estaba pasando. Recuerdo que ese día me llevé tremenda sorpresa al ver cómo los compañeros le reclamaban que nunca se les hacía caso, que sus solicitudes no eran tomadas en cuenta, que nadie respondía sus correos electrónicos, en fin, era todo un espectáculo ver a tanta gente molesta y gritando.

“Lo más chistoso fue que éste se defendió diciendo que éramos los empleados quienes no hacíamos bien las cosas, ya que, dijo, no saben ni llenar una solicitud. Es obvio que los empleados reaccionaron con incredulidad. Al final quedó muy formal de investigar qué era lo que en realidad estaba sucediendo.

“Como era de esperar, no pasó nada. Seguíamos con las mismas dificultades. Aquí me di cuenta que parecíamos teléfono descompuesto.”

Dentro del área de comunicación organizacional se encuentra la comunicación interna, que contempla todas las actividades de comunicación, cuyo fin es controlar y mantener funcionando a la empresa. Esto implica tener o crear buenas relaciones entre sus miembros mediante la circulación de mensajes a través de los diversos medios de comunicación; medios cuyo objetivo debe ser proveer información relevante para los fines de la compañía, y estimular la unión y motivación entre los miembros, sin distinción de áreas o puestos.

En el ejemplo anterior, se puede observar que en el interior de la institución bancaria no hay un adecuado flujo de mensajes. Desafortunadamente, no es la

única empresa que tiene este problema, ya que todavía son pocas las organizaciones en México que utilizan esta área como un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios. De hecho, o no existe o queda relegada al segundo plano.

No se le ha dado la importancia que merece porque los empresarios no perciben que este proceso, llevado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para lograr sus objetivos organizacionales. De ahí que no resulte extraño que la consideren como un área prescindible.

El objetivo general básico que persigue la comunicación interna es evitar los rumores, las especulaciones, los supuestos y la incertidumbre que afectan diariamente los resultados de los proyectos y la productividad en general. Bajo esta perspectiva, va mucho más allá de generar un boletín interno con información que no apoya la planeación estratégica del negocio, enviar cartas, revistas, correos electrónicos, o dar órdenes, hacer evaluaciones, reportes, propuestas, juntas, etcétera.

La Comisión de Comunicaciones de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA) realizó en junio de 2000 una investigación sobre comunicaciones internas. Durante la misma, se les pidió a los empleados de distintas organizaciones de primera línea que enumeraran cuáles serían los beneficios de contar con una buena comunicación y el 25% hizo mención a una mayor eficacia en la tarea, un 18% dijo que permitiría alinear a toda la organización, el 17% contestó que agilizaría los procesos internos, un 14% que crearía sentimientos de pertenencia y motivación, y una idéntica proporción afirmó que mejoraría el clima laboral, tal vez como consecuencia directa de lo anterior.

La comunicación interna no es sinónimo de dar información; se trata de una herramienta estratégica que, bien administrada, logra alinear a toda la organización con objetivos específicos, se da una mayor eficacia en las tareas

desempeñadas por los colaboradores, incrementa la productividad, crea sentimientos de pertenencia y motivación y mejora el clima laboral, asegura la agencia especializada *Azerta Comunicación Creativa*.

Los empleados no pueden comprometerse ni estar motivados en una empresa sólo por agradecimiento, dependencia u obligación. Ellos se comprometen cuando hay cohesión e identificación al interior, cuando se sienten valorados, reconocidos por su labor y a gusto en su lugar de trabajo. Cuando estas condiciones suceden existe alta productividad, los rumores no impactan negativamente los planes de la empresa y todos los miembros saben cómo contribuye su trabajo en el logro de objetivos empresariales, por lo tanto, son leales y se sienten comprometidos a dar lo mejor de sí mismos, según un artículo publicado en la red por la revista *Entorno Laboral*.

Un ejemplo de cómo el área de comunicación interna ayuda a la empresa a lograr sus objetivos lo tenemos en 1996, cuando Hubert Charles Tual llegó a Guadalajara para asumir la dirección general de *Elf Lubricantes México*. El empresario se encontró con una corporación donde había cotos de poder, una lucha interna entre áreas y una ausencia total de entusiasmo por pertenecer a la compañía.

Tual consideró urgente “abrir las mentes y el corazón de sus empleados, hablarles y comunicarse con ellos para que entendieran la forma de ser de su nuevo director”, según publica en internet la revista *Expansión*.

Primeramente, con la ayuda de consultores externos, puso en marcha *Transforma*, un plan para inculcar, antes de 18 meses, una cultura participativa entre los 215 empleados de *Elf Lubricantes*.

Posteriormente vino la etapa denominada *Habla*, que consistió en implantar un buzón de sugerencias con el compromiso de responderlas personalmente en

un plazo máximo de 15 días. El director cumplió con su palabra: contestó con su puño y letra las 850 sugerencias que recibió.

Por último, el programa entró en una fase llamada *Piensa*, en la que se invitaba al personal a hacer propuestas que pudieran mejorar el desempeño de la compañía.

Paralelamente se organizaron desayunos bajo el título *Hablemos Claro*, donde los empleados de todas las áreas se turnaban para compartir el pan y la sal con un director dispuesto a escuchar sus inquietudes. Y, para propiciar una mayor convivencia, se formó un comité encargado de organizar actividades culturales, sociales y deportivas.

Al final, el objetivo principal, que era mejorar la comunicación interna, se cumplió. *Elf Lubricantes* descubrió que con un adecuado manejo de esta área se puede llevar a cabo lo que la empresa decida, pues tendrá el apoyo incondicional de sus empleados.

Por su parte, *Centro Tamez*, empresa dedicada a capacitar gente en el ramo de la computación, hace cinco años que instituyó un departamento de comunicación dentro de la compañía. Los logros han sido sorprendentes, ya que nadie piensa por los demás y ante cualquier duda o comentario, los empleados y directivos acuden con la persona idónea y así se ahorran malos entendidos.

Los ejemplos de *Elf Lubricantes* y *Centro Tamez* son una prueba de los beneficios que obtienen las empresas al mejorar su comunicación interna. Desgraciadamente son pocas las organizaciones interesadas en recurrir a esta área para mejorar sus problemas internos. En una encuesta realizada a 20 empresarios, se concluyó que sólo tres compañías cuentan con un adecuado manejo de este recurso. Las demás tienen una idea errónea del papel que juega la comunicación interna en el ámbito empresarial o, en su defecto, desconocen totalmente el concepto.

“La imagen dice más que mil palabras”

Ya es un lugar común que cuando uno se encuentra bien consigo mismo, lo refleja exteriormente. Esto se nota sin necesidad de decirlo con palabras. Algo similar ocurre con una empresa: si dentro de ella las cosas marchan bien, esto se verá representado interna y externamente.

Por ello, la comunicación organizacional es un complejo de acciones encaminadas a reforzar las relaciones de comunicación hacia el interior y hacia el exterior de la empresa.

Si el departamento de relaciones públicas y el área de comunicación interna funcionan bien, por ende, la imagen de cualquier empresa será óptima y lo reflejará hacia fuera por medio de la marca.

En el caso de compañías como *Sabritas*, *Marinela*, *Levi's*, *Gamesa*, *Sheraton*, *Alpura* y *La Corona*, por mencionar sólo algunas, su imagen es sinónimo de marca. Con sólo mencionarlas, el público es capaz de adquirir algún producto que ellas manejen. Incluso, en el mundo en el que vivimos hoy en día, traer un producto de marca lo es todo. Dichas empresas manejan a la perfección su imagen corporativa.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas: la que abarca la identidad de la empresa y la que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público.

Un ejemplo es el que aparece en el libro *Comunicación II*, donde Eileen McEntee escribe que *Pepsi Cola*, para 1998 había cambiado nueve veces de logo desde su creación en 1898. Su último cambio importante supuso una profunda transformación de la imagen de la compañía concentrada en el color azul.

La firma de refrescos contrató los servicios de *Landor* (consultoría en identidad y diseño estratégico número uno en el Reino Unido) para el cambio de identidad corporativa. La misión encomendada a los equipos creativos fue la de comunicar una personalidad contemporánea y vanguardista que se distanciara de la idea de tradición de *Coca-Cola*.

Según *Landor*, la anterior imagen de *Pepsi* (rojo, blanco y azul) fragmentaba el vocabulario visual de la marca y no contribuía a comunicar una imagen poderosa. Además la identidad carecía de elementos gráficos integrados y no corría paralela con la personalidad energética, activa, juvenil y divertida que la comunicación publicitaria de *Pepsi* expresaba a los consumidores.

La nueva imagen de la familia *Pepsi* revitalizaba el logo que anteriormente tenía con una tipografía no itálica que sugería la fortaleza y estatura de una marca global más enérgica. Por su parte, el fondo de color azul aportaba profundidad, dimensión y propulsaba a *Pepsi* al siguiente milenio.

El cambio de imagen se acompañó de una campaña publicitaria en la que se invitaba a los consumidores a *cambiar el guión*, a romper moldes y apostar por el futuro.

Alejandro Esquivel, coordinador editorial de *Paragraph* en Argentina, escribe que la imagen corporativa se ha convertido, pese a su "invisibilidad", en el principal activo de las empresas, pero con el costo de obligarlas a expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significados, como la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales, las relaciones humanas, etcétera.

Un ejemplo de lo anterior lo tenemos en *Nike*. Frente a la pregunta de ¿qué produce *Nike*?, cualquier persona podría decir que se trata de un fabricante de

atuendos deportivos. A simple vista la respuesta parece correcta; sin embargo, no lo es, porque aún perdura una idea tradicional sobre el significado de producir. *Nike* no elabora otra cosa que "diseños", dejando la confección de sus prendas a fábricas distribuidas en países tercermundistas.

Otro caso similar lo podemos encontrar en el mercado de las computadoras personales. Cualquiera que medianamente conozca de computación sabrá que tanto las PC de *IBM*, como las de *Compaq* o *Hewlett Packard*, poseen procesadores *Pentium Intel* en su interior. ¡El "corazón" de todas es igual! Entonces, ¿cuál es la diferencia? Pues sus servicios extra, su soporte técnico, su garantía, sus valores intangibles, su no producto.

Lo mismo sucede con las grandes tiendas departamentales como *Liverpool*, *Palacio de Hierro*, *Suburbia*. Todas venden lo mismo: ropa para dama, caballero, niño, artículos electrónicos, entre otros; la diferencia radica en la atención que les dan a los usuarios y en el estatus que adquieren las personas al comprar en alguna de ellas.

Por medio de estos ejemplos descubrimos que el objeto no vale por lo que es sino por quién lo produce, y que la magnitud de una empresa ya no puede medirse por su cantidad de fábricas o empleados sino por la apreciación que el público tenga de sus productos.

Joan Costa escribe en la revista *Razón y Palabra* que "paso a paso, la marca de identidad de productos, servicios y empresas, absorbe y proyecta hacia el mercado más y más propiedades y atractivos. Cada vez más la marca, la identidad, se desplazarían fuera del producto para dar un tiro al blanco en la psicología del consumidor y usuario. *Wagons-Lits* ya no significaría transporte en ferroviario, sino viaje y hostelería. *Volvo* significa seguridad más que automóviles. *Benetton* no significa prendas de vestir, sino moda colorista y una cierta ideología.

"Emergen así una profusión de constelaciones de valores alrededor de las marcas de identidad, que no son propiedades objetivas de los productos, de lo que tenemos ejemplos en el campo de la moda y en las grandes marcas de lujo, sobre todo, sino valores de esta sociedad mosaica: estilos de vida, pertenencia a un grupo social, auto imagen."

Hoy en día, las marcas reconocidas en el medio nacional o mundial ya no tienen ninguna necesidad de asegurar la calidad de sus productos, sino que trabajan en darle a conocer al consumidor lo que las diferencia de las demás. Un ejemplo son los relojes: todos son puntuales, sin importar el país donde fueron fabricados; lo relevante es qué marca se trae y lo que esto conlleva.

Como se ve, la función de la imagen corporativa describe el modo en que los públicos aprecian la buena voluntad comercial de la empresa en la sociedad (los empleados, los clientes, los accionistas y otros públicos).

Finalmente, se podría añadir que no en vano las empresas invierten una considerable cantidad de sus ingresos en formar y mantener una excelente imagen tanto interior como exteriormente. Recordemos que "una imagen dice más que mil palabras".

III. UN MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Acabados y Accesorios, S.A. de C.V.

El área de comunicación organizacional no ha logrado penetrar en las pequeñas y medianas empresas debido a que éstas desconocen los beneficios que se obtienen al contar con este recurso, sin embargo, a la vez se están haciendo intentos para contrarrestar lo anterior, dijo en entrevista el presidente de la AMCO, Luis Fernández Veraud.

En entrevista con la licenciada Catalina Gutiérrez, coordinado:ra del departamento de producción en la empresa *Acabados y Accesorios, S.A. de C.V.*, nos mencionó que el negocio donde labora es pequeño, pues cuenta con alrededor de 40 empleados, por lo que no creía necesitar los beneficios del área de la comunicación organizacional. Sin embargo, reconoce que existen fugas en los mensajes que emite a su personal.

Acabados y Accesorios, S.A de C.V., es una empresa cien por ciento mexicana, dedicada al recubrimiento de pintura para la industria metal-mecánica. Cuenta con mil 115 metros cuadrados de área de trabajo, almacén y oficinas, con lo que ofrece a sus clientes una completa línea de servicios con una alta tecnología para que obtengan su satisfacción plena.

Su principal orgullo es el excelente servicio que brinda a los clientes, así como los logros alcanzados mediante cursos continuos de entrenamiento y actualización a los obreros y a todo el personal en general.

La meta de la empresa es convertirse en una de las más importantes en su ramo en México, mediante la mejora continua enfocada a la calidad de producto y de servicio llevada a cabo por su personal operativo y administrativo altamente calificado. Pero, ¿cómo lograrlo, si su comunicación es deficiente?

Si el área de la comunicación organizacional estuviera presente en la compañía *Acabados y Accesorios, S.A. de C.V.*, propiciaría el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de comunicación, trabajo en equipo, inducción acertada, información interna, capacitación y medios de comunicación interna; acciones que contribuirían a que la organización lograra su objetivo en un ambiente positivo para la productividad y la calidad.

De acuerdo con los especialistas, el modelo a seguir es sencillo: informar, desarrollar habilidades y conocimientos, y motivar al personal para el desarrollo del plan estratégico. Se pondría el uso de la comunicación como herramienta que apoye el logro de objetivos y facilite los procesos de la organización en un ambiente positivo.

Por ejemplo, la agencia mexicana *Ventana Comunicaciones* señala que debe realizarse un diagnóstico para conocer las necesidades de comunicación en

la organización, y para esto sería necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la forman, es decir, con los clientes y el personal.

Posteriormente, se utilizaría un sistema de comunicación con el objetivo de dar apoyo con acciones a todas las áreas (producción, administración, ventas) y procesos de la organización, para facilitar el cumplimiento del plan estratégico, alinear los procesos y propiciar un ambiente positivo.

Los beneficios que obtendría la empresa *Acabados y Accesorios, S.A. de C.V.*, con un sistema de comunicación, como lo establecen los expertos en el área, serían la definición de las políticas, las responsabilidades y las prácticas de comunicación; el apoyo al sistema y los procedimientos de producción; la integración de áreas prioritarias dentro de la compañía, y la cohesión en el equipo de trabajo y en el desarrollo de habilidades de comunicación.

Es importante contar con un sistema de medios (visuales, multimedia, video) que combinen las tecnologías con las necesidades de comunicación de la organización, apoyen a la dirección para ejercer un liderazgo efectivo y permitan que el personal tenga acceso a la información que requiere para trabajar, de manera inmediata. Los medios son buenas herramientas formales para apoyar el intercambio humano, así como las actividades productivas, operativas y de administración.

Editar o producir medios de alta calidad es una inversión con un retorno muy importante en la capacidad del equipo humano, y es un recurso poco valorado por las empresas, pues sólo 500 de ellas en todo el país lo utilizan, según datos de la AMCO.

Los beneficios de tener un sistema de medios internos serán que a través de ellos, se procurará una comunicación formal mediante la cual todo el personal estará informado oportuna y eficazmente de sus responsabilidades, prácticas y procedimientos. También permitirá obtener, por retroalimentación, un panorama claro de la organización, efectivo para sondearla o diagnosticarla. Asimismo, los

medios internos documentarán las aportaciones del personal, producirán valor para la empresa al propiciar la productividad del equipo, mantendrán un flujo adecuado de información, conservarán el rumbo del grupo hacia el logro de los objetivos de la organización, evitarán que prevalezca el rumor como medio de comunicación y apoyarán la labor de equipo y el sentido de avance.

La compañía *Acabados y Accesorios, S.A. de C.V.*, tiene como finalidad convertirse en una de las empresas más importantes en su ramo en nuestro país, mediante la mejora continua enfocada a la calidad del producto. Este objetivo lo puede lograr con la instrumentación y funcionamiento de un sistema de calidad, el cual es más sencillo si se apoya en un buen sistema de comunicación interna.

Cuando las acciones para mejorar la calidad están apoyadas con un sistema de comunicación, todo el personal las comprende. Quienes forman parte de la organización entienden las políticas y objetivos de calidad, logran una mejor coordinación de equipos de trabajo. Por su parte, el personal aplica la norma vigente, el sistema de calidad es bien recibido y comprendido, la aplicación del sistema se realiza en un entorno positivo, la capacitación es más sencilla, la documentación es más clara, se reducen tiempos de trabajo y la organización desarrolla una cultura de calidad.

Con todos estos cambios, la empresa *Acabados y Accesorios, S.A. de C. V.* tendría mejores elementos para lograr las metas y estrategias que permitan aumentar la productividad y la calidad en su organización, basada en la comunicación organizacional.

Otro caso interesante es el de una empresa mexicana que, consciente de la importancia de aprovechar todos los recursos que apuntan a mejorar el producto, está dando sus primeros pasos para mejorar la comunicación. La historia, que es muy interesante, es la siguiente:

En 1969 se fundó Bufete Inmobiliario, bajo la dirección del señor Pablo González Carbonell, empresa dedicada a los bienes raíces, que inicia el desarrollo, la administración y la comercialización de importantes proyectos en México. Dicha empresa se consolidó como una de las más fuertes en el mercado inmobiliario, a través de su comprobado prestigio y liderazgo. En el año de 1982, el país atraviesa una etapa económica difícil: una gran devaluación; se nacionaliza la banca; la inflación se dispara cerca del cien por ciento al igual que los intereses; llega el control de cambios y México se detiene completamente así como la actividad inmobiliaria.

A finales de 1982 y principios de 1983 Bufete Inmobiliario dirigió sus esfuerzos de lleno al mercado del turismo, vendiendo en ese entonces más de 10 millones de dólares en condominios. Como el nombre de la empresa era difícil de pronunciar para los extranjeros, quienes eran los principales compradores, se decidió cambiar el nombre a *Costamex*.

Para abril de 1983, ese mercado pudiente que venía en el invierno y se iba al finalizar la temporada, no regresaba sino hasta el siguiente año; fue entonces cuando se pensó en vender un producto atractivo para el turismo convencional y se creó la membresía *Royal Holiday*.

A través de los años, *Costamex* ha experimentado diversos cambios e incrementado su número de socios, destinos vacacionales y oficinas de ventas. Ha adquirido nuevas propiedades y derechos de uso, tanto en destinos nacionales como internacionales, además de haber incursionado en el rubro de la operación hotelera.

Hoy por hoy, *Royal Holiday*, después de 20 años, es el club que ofrece mayor flexibilidad, más de 110 destinos, más de tres mil itinerarios de cruceros con todas las navieras del mundo, y cuenta con más de 44 mil socios en 52 países.

Recientemente, el presidente de la empresa, señor Pablo González Carbonell, utilizando la página web de la empresa, avisó a sus empleados lo siguiente: "Nuestro camino está lleno de ciclos, hay momentos de crecimiento, momentos de turbulencias, de agitación. No obstante, también hay ciclos de maduración y consolidación; hoy al cumplir 20 años en la industria turística nos compromete como capital humano a participar activamente en la consolidación del Grupo. Estamos convencidos de que para lograrlo, necesitamos tener una comunicación integral en todos los aspectos que enmarcan nuestra empresa. Es por eso que hoy nace nuestro nuevo canal de comunicación, la revista *Trayectos Holiday*.

"Conscientes de que la comunicación es un elemento básico en cualquier organización, creamos *Trayectos Holiday* para mantenerlos informados sobre las principales noticias del Grupo, sobre negocios, eventos, administración y sobre todo de su gente.

"En *Trayectos Holiday* desarrollaremos nuevas secciones con información interesante para ustedes, y que sirva como instrumento de comunicación y actualización para todos."

La directora de Recursos Humanos, Dilsa Argüelles, comentó en entrevista que de acuerdo con las finanzas de la empresa fue que inicialmente decidieron lanzar la revista; primero desean sondear qué tan mal comunicados están, para posteriormente contar con un departamento de comunicación en forma.

Con base en estos ejemplos, se puede decir que aunque las pequeñas y medianas empresas se rehúsan a darle su lugar al área de la comunicación organizacional, poco a poco se han dado cuenta que es uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización.

Camionera del Golfo, Grupo Roche Syntex, Novartis Farmacéutica, Dupont, Canon Mexicana, Casa Cuervo, son algunos ejemplos de empresas que cuentan con el recurso del área de la comunicación organizacional para llevar a cabo sus objetivos.

Fernández Veraud, presidente de AMCO, nos comenta que las compañías que utilizan ese recurso se ven recompensadas al momento de mejorar la productividad, contar con una buena comunicación interna y externamente, y lo más importante, los mensajes emitidos dentro de ellas son razonados y sistemáticos.

Beneficios de contar con un departamento de comunicación organizacional

El desempeño de las actividades dentro de una organización requiere del establecimiento de una comunicación eficaz que una a todos sus miembros permitiéndoles la expresión de ideas, sentimientos y actitudes para lograr los objetivos organizacionales y personales.

La comunicación, al ser un proceso humano, no es independiente de las personas que integran la organización, por el contrario, todos necesitamos un diálogo abierto con nuestro jefe y compañeros, se requiere compartir información de manera clara y oportuna para terminar los proyectos, se necesita recibir retroalimentación respecto a las labores, lo que se espera de nosotros, las acciones que está efectuando la dirección y el impacto de lo que hacemos.

Tradicionalmente, la comunicación organizacional ha sido entendida como la administración del envío de información de los directores hacia los empleados y, en ocasiones, de éstos hacia los directores, reduciéndola así a su connotación

más simple, olvidando que se trata de un proceso que no sólo incluye medios de difusión, sino también herramientas que diagnostican y permiten rediseñar procesos de negocio para incrementar la productividad empresarial, como lo afirma la agencia especializada *Azerta Comunicaciones*.

La comunicación organizacional es una de las profesiones más jóvenes del país. Hace apenas un poco más de dos décadas que fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones.

Dicha área tiene que luchar día a día por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel primordial en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Los beneficiados de contar con el área de comunicación organizacional dentro de una empresa serán los empleados como parte fundamental de la organización, los comunicadores como impulsores del cambio, los proveedores, la sociedad y en especial los clientes, quienes son la razón de ser de cualquier negocio. Por lo tanto, en el último de los casos, el beneficiario mayor es la empresa misma.

Al contar con un buen proceso de comunicación dentro de una organización todo irá mejor: las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y la creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros. Todo esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad de los miembros de la empresa y de la empresa en sí misma.

Serafina Llano, presidenta de la AMCO en el periodo 1996-1997, dice que el enfoque de un comunicador organizacional es el de ser un facilitador, un estratega, un concertador de voluntades que ayude a encontrarle un sentido a las

organizaciones. El comunicador es un forjador de cultura e imagen. El fracaso de las compañías se debe al desorden. Una de las principales funciones de la comunicación es proporcionar orden, claridad y congruencia a todos los proyectos institucionales que requieren el aceite de la comunicación.

Si las empresas adoptan este recurso tendrán, además de todos los beneficios mencionados anteriormente, una administración profesional de la comunicación organizacional, mejorarán su comunicación e imagen corporativa, podrán diseñar programas de comunicación organizacional según sus necesidades y contarán con proyectos de Internet e Intranet.

¿Por qué recomendarla?

Todos hemos sugerido alguna vez a familiares y amigos algún banco, un sastre, una compañía, una pastelería etcétera. Nos atrevemos a hacerlo porque primeramente nosotros nos hemos beneficiado con el servicio o producto. Lo mismo ocurre con el empresario que conoce lo que el área de comunicación organizacional le hizo a su compañía. En cuanto tenga oportunidad empezará a recomendarla con sus colegas.

El actual presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, licenciado Luis Fernández Veraud, en entrevista, nos dijo que "tenemos 30 años exhortando a las empresas en nuestro país para que utilicen el área de la comunicación organizacional para lograr que los mensajes que se emiten dentro de las corporaciones sean consistentes".

Para no depender solamente de la recomendación de boca en boca, en 1973 se creó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI). Durante las décadas de 1970 y 1980, en la AMCI participaron destacados comunicólogos interesados en la comunicación organizacional, entre los cuales es

posible mencionar a Carlos Fernández Collado, Roberto Hernández Sampieri, Pilar Baptista, Carlos Bonilla y Abraham Nosnik, quien sin duda alguna admite ser considerado como el más prolífico investigador de la comunicación organizacional en México.

En 1996 los miembros de AMCI decidieron modificar el nombre de ese organismo y cambiaron la razón social, adoptando en lo sucesivo el nombre de AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales). Destacados profesionales de la comunicación organizacional se han desempeñado como presidentes de AMCO, tales son los casos de Salvador Sánchez, Serafina Llano y Alejandro Berrocali.

Luis Fernández Veraud, quien está por dejar la presidencia, comentó que el principal objetivo que busca cumplir la Asociación es promover la retroalimentación entre los socios que la conforman con sus experiencias profesionales, ya que al ejercer éstos la profesión, tienen la oportunidad de vivir y utilizar la comunicación organizacional todos los días en su trabajo.

En 1997, AMCO realizó un diagnóstico sobre el panorama laboral de los comunicadores organizacionales en México, para identificar las posibles áreas de oportunidad profesional. Los resultados del estudio fueron presentados durante el Encuentro Anual de AMCO, en noviembre de 1997.

En el año 2000, la AMCO emprendió una nueva investigación. El líder del proyecto fue el licenciado Jesús González Almaguer, en ese entonces presidente de la Asociación, quien egresó de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, de la UNAM.

Los objetivos del referido estudio fueron definir el perfil demográfico de los comunicadores organizacionales, identificar qué puestos ocupan, el tipo de empresas en las cuales trabajan y las tareas que desempeñan en éstas, detectar

qué necesidades tienen relación con cualquier asociación de profesionales y, en específico, sus expectativas sobre AMCO.

Se aplicaron entrevistas telefónicas a la totalidad del público objetivo que estaba registrado en la base de datos de AMCO y se dividió en tres grupos de interés: socios, ex socios y socios potenciales. El diagnóstico comprendió la Ciudad de México y los estados de Baja California, Coahuila, Durango, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Tamaulipas y Veracruz.

La base de datos de la AMCO contenía información de 293 personas de los tres grupos de interés. Sin embargo, en el estudio sólo se manejó una muestra de 171 personas (66 socios, 35 ex socios y 70 socios potenciales), es decir, 58% del universo inicial.

El cuestionario para obtener información fue diseñado a partir del estudio realizado en 1997. Se conservó el formato de entrevista y se eliminaron algunas preguntas. De esa manera, se conformó de 47 interrogaciones, 28 abiertas y 19 cerradas.

Las preguntas comprendieron información acerca de los datos de la empresa, del informante, del puesto, relación con asociaciones profesionales, conocimiento, percepción y expectativas sobre AMCO.

Los resultados que arrojó la referida encuesta fueron que el 92% de los entrevistados desempeñaba sus labores en empresas de la iniciativa privada. La mayoría de las compañías en las cuales laboraban los entrevistados se dedicaba a la prestación de servicios (45%), sólo el 2% trabajaba en el gobierno, el 58% de los entrevistados trabajaba en grandes empresas, las cuales daban empleo a más de mil trabajadores.

El género no representó una diferencia significativa en el ejercicio profesional de la comunicación organizacional. Prácticamente la mitad de los

profesionales de esta área que fueron encuestados (46%) eran menores de 30 años, el 60% realizó estudios de licenciatura y se tituló; además el 32% cuenta con un posgrado, el 72% hizo estudios universitarios, terminó la carrera de Ciencias de la Comunicación o carreras afines.

La mayoría de las personas que respondieron el cuestionario terminaron sus estudios universitarios en instituciones privadas. El 17% lo hizo en la Universidad Iberoamericana y el 16% de los entrevistados terminó su carrera en alguna universidad pública.

El promedio de años de experiencia de los entrevistados en el ejercicio profesional de la comunicación organizacional es de siete; el 60% de los entrevistados tenía entre uno y cinco años laborando en la compañía y el 50% tenía entre uno y cinco años ocupando el mismo puesto en la empresa en la cual laboraban; el 51% de los entrevistados ocupaba cargos a nivel de coordinación o dirección.

El 76% de los entrevistados reportaba sus actividades a la alta dirección de sus respectivas organizaciones (Dirección, Gerencia, Dirección General, Subdirección, Coordinación, Presidencia), el 81% laboraba en equipos de trabajo que no excedían de cinco integrantes dedicados de tiempo completo. Los entrevistados declararon percibir elevadas remuneraciones. Dieciocho de ellos perciben un ingreso superior a tres mil dólares mensuales.

El 48% de los entrevistados afirmó que en las instituciones en las cuales laboraban se reconocía un relevante significado a la gestión de la comunicación institucional.

Octavio Islas, director del proyecto Internet del Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México, escribió para la revista *Razón y Palabra* que es indispensable tener muy presente que los interesantes resultados que arrojó la encuesta que realizó la AMCO en el año 2000 proceden de socios, ex socios y potenciales socios que fueron entrevistados por medio del teléfono. Generalizar tal

información afirmándola como fidedigna y representativa del desarrollo profesional alcanzado por la comunicación organizacional en México sería faltar a la verdad. Los socios, ex socios y potenciales socios representan una selecta minoría de las personas que efectivamente se desempeñan como responsables de las áreas dedicadas a la comunicación organizacional.

Para definir el perfil demográfico de los comunicadores organizacionales en México es indispensable trascender la base de datos de la AMCO y emprender una encuesta nacional que efectivamente permita consignar información confiable, proporcionada por los propios responsables de las áreas dedicadas a la comunicación organizacional (independientemente que conozcan o desconozcan la existencia de la AMCO), comprendiendo áreas dedicadas a la comunicación organizacional en la iniciativa privada, gobierno, organismos no gubernamentales y, por supuesto, agencias especializadas.

Hoy en día la AMCO cuenta con 250 socios y a finales de noviembre la organización estará celebrando 30 años de existencia. Fernández Veraud expresó que a pesar de que alrededor de 500 empresas en el país cuentan ya con este recurso, su misión es aumentar el número de compañías.

Finalmente, nos dijo que su principal logro como presidente es haber tenido la dicha de contar con un excelente equipo que responde perfectamente a las necesidades de los socios. Juntos crearon la página web y una publicación periódica, con información relevante sobre la comunicación organizacional, exclusivamente para los socios.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

A pesar de que el área de la comunicación organizacional tiene poco tiempo de haber sido aceptada e integrada en la estructura formal de muchas macro empresas e instituciones, poco a poco está ocupando el lugar que le corresponde. Las pequeñas y medianas industrias se están dando cuenta de que tener una buena comunicación, tanto interna como externamente, les ayuda a lograr los objetivos y a elevar la productividad.

El área de la comunicación organizacional es de gran utilidad, no sólo para los empresarios, sino también para los egresados de la carrera, y es en esta medida que el presente reportaje será una guía muy valiosa para todos aquellos que se interesen en el tema. Los actualizará y tendrán un punto de dónde partir en caso de iniciar otra investigación. También promueve dicha área, ya que entre más profesionistas la conozcan, tendrá más posibilidades de ser utilizada.

Al término de la investigación se pudo constatar que los altos directivos de la mayoría de las empresas ubicadas en el Distrito Federal, siguen sin valorar la importancia de contar con un programa de comunicación organizacional para mejorar su productividad, porque desconocen todos los beneficios que les trae consigo y porque creen que es un lujo que no pueden darse.

Para remediar tal situación es necesario fomentar un acercamiento al material teórico, y es aquí donde con esta investigación ponemos nuestro granito de arena. Con ella se pretende informar a los directivos sobre el tema y además, ayudar a todos aquellos egresados que se interesen en el área, ya que contarán con un poco más de información.

Es relevante señalar que las opiniones y experiencias de los entrevistados fueron fundamentales para la realización de este reportaje. Gracias a ellos, se pudo constatar que la gran mayoría de los ejecutivos desconocen casi todo sobre el concepto de comunicación organizacional.

Todos sabemos que el campo de trabajo de nuestra carrera está saturado, por ello la rama de comunicación organizacional es una opción para todos aquellos egresados que tengan alguna inquietud en ella y, lo más importante, pondrán en práctica lo aprendido durante su formación profesional.

Fue muy gratificante saber que la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales tiene 30 años luchando para lograr que las pequeñas y medianas empresas en el país conozcan esta área. Y sin lugar a dudas en poco tiempo formará parte obligada en el organigrama de cualquier empresa.

Al finalizar el reportaje se percibió que aunque la investigación se limitó a empresas meramente privadas, la comunicación organizacional se puede aplicar perfectamente a cualquier tipo de compañía, ya sea pública o de la iniciativa privada.

El futuro de la comunicación organizacional está lleno de expectativas; ahora el gran reto radica en poner todo lo que está de nuestra parte para hacer de la comunicación una herramienta vital y efectiva que contribuya tanto a los logros de las organizaciones como a su permanencia en el mercado, su continuo desarrollo y su éxito permanente.

FUENTES DE CONSULTA

Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*. Estados Unidos, Logos Consorcio Editorial, 1977, 413 pp.

Johansen, Oscar. *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. México, Editorial Diana, 1975, 253 pp.

Marston, John. *Relaciones públicas modernas*. México, Editorial McGraw-Hill, 1988, 449 pp.

Martinez, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*. México, Editorial Trillas, 1988, 109 pp.

McEntee, Eileen. *Comunicación II*. México, Editorial McGraw-Hill, 1996, 215 pp.

Rios Szalay, Jorge. *Relaciones públicas, su administración en las organizaciones*. México, Editorial Trillas, 3a. edición, 1990, 130 pp.

Rodríguez del Bosque, Ignacio. *Comunicación comercial*. España, Editorial Civitas, 2a. edición, 1998. 392 pp.

Rogers, Everett y Rekha Agarwala. *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial McGraw-Hill, 1980. 214 pp.

Thayer, Lee. *Comunicación y sistemas de comunicación*. México, Ediciones Península, 1975. 448 pp.

Weil, Pascale. *La comunicación global, comunicación institucional y de gestión*. México, Editorial Piadós, 1990, 240 pp.

VIVAS

- Lic. Luis Fernández Veraud, presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.
- Javier Mora Galaz, director de administración y finanzas en Grupo Cosmos.
- Isaac David Jiménez Arana, programador senior en Holophane.
- Francisco Abarca, gerente administrativo en Cesa-Tizayuca.
- Rosa María Ramírez Reynoso, directora de administración y finanzas en Centro Netec.
- Fernando González, director de biblioteca en la Universidad de Las Américas.
- Isaac Park, director general en Humandream Group.

INTERNET

Comunicación organizacional

<http://www.ventana.com.mx> – junio 2003.

Comunicación organizacional

<http://www.welcome.to/netacreativa> – junio 2003.

Comunicación organizacional

<http://www.azerta.com.mx> – junio 2003.

Comunicación organizacional

<http://www.abcomunicacion.com.mx> – junio 2003.

Comunicación organizacional

<http://www.akator.com> – junio 2003.

Comunicación organizacional, relaciones públicas y comunicación interna.

<http://www.expansion.com.mx> – julio y agosto 2003.

Comunicación organizacional y relaciones públicas

<http://www.entrepreneur.com.mx> – julio y agosto 2003.

Comunicación organizacional, relaciones públicas e imagen corporativa.

<http://www.razonypalabra.org.mx> – agosto y septiembre 2003.

Antecedentes de la comunicación organizacional en México

<http://www.amco.com.mx> – junio, octubre y noviembre 2003.

Imagen corporativa y comunicación interna.

<http://www.arearh.com> – septiembre 2003.

Comunicación organizacional e imagen corporativa

<http://www.gestiopolis.com> – septiembre 2003.