



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

**ANÁLISIS, DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DEL ÁREA DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA DE
DISTRIBUCIÓN LALA ACAPULCO.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A

ELIZABETH SANTAMARÍA CORTÉS.

Asesora. Mtra. Francisca Robles

Ciudad Universitaria, D.F. 2004.



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.

Gracias a mis padres
Por su amor

Mamá gracias por todos tus esfuerzos

Papá gracias por tu apoyo

Betzabe
gracias por ser lo mejor del mundo

Gerardo
gracias por el amor
la paciencia y por las ganas de vivir.

Gracias a mis profesores
y a la Universidad
Por abrirme sus puertas y
enseñarme que
la comunicación
lo es todo.

“El agua da un ejemplo... Fluye y fluye y rellena todos los lugares por donde pasa... no retrocede ante ningún peligro... y nada le hace perder su índole propia y esencial. En todas las circunstancias permanece leal a sí misma. Así la veracidad hace que en circunstancias difíciles uno perciba interiormente, con el corazón, el fondo de la situación. Y una vez que se ha llegado a ser interiormente dueño de una situación, fácilmente se logrará por sí mismo que las acciones exteriores se vean acompañadas por el éxito”.

I Ching: el libro de las mutaciones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. La Comunicación Organizacional.	6
1.1 Comunicación	6
1.2 Organización	18
1.3 Comunicación organizacional	27
CAPÍTULO 2. Grupo Lala.	41
2.1 Antecedentes	41
2.2 Función	58
2.3 Comunicación	67
CAPÍTULO 3. Desarrollo y establecimiento del área de comunicación organizacional en la Planta Lala Acapulco.	71
3.1 Análisis de la situación comunicativa interna actual.....	71
3.2 Desarrollo del área de comunicación organizacional en la Planta Lala Acapulco	85
3.3 Estrategias para el establecimiento del área de comunicación organizacional	99
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	108

INTRODUCCIÓN.

El ser humano vive en un mar de información, tiene que comunicarse con muchas personas para trabajar, convivir y aprender. Es ahí donde surge la necesidad de realizar de forma adecuada el proceso comunicativo, esa situación se da también dentro de organizaciones donde éstos viven y se desarrollan diariamente.

Este trabajo pretende exponer la importancia de la planeación estratégica de la comunicación, primero mostrándola como un elemento inherente al ser humano que es trasladado a todos los ámbitos de su vida.

Las organizaciones y los individuos tienen una razón de ser, objetivos y metas que en un momento llegan a compartir, las organizaciones permiten al individuo crecer, mientras ellos hacen lo mismo por la organización.

Sin embargo, cuando no se logra integrar los objetivos de los colaboradores a los de la empresa, surgen conflictos para la organización, pues no puede desenvolverse a su máxima capacidad, y es cuando se da la separación del personal de la misma.

Aquí se expone esa situación mediante el objeto de estudio que es la Planta Lala Acapulco S.A. de C.V.; empresa mexicana, dentro de las más reconocidas en

su giro, la producción y distribución de productos lácteos, especialmente de leche, y que no por ello deja de presentar problemas en su comunicación.

La estructura del trabajo consiste en dar a conocer la importancia de la comunicación humana y todos aquellos elementos que intervienen en este proceso. En esta misma línea se expone qué es la organización, cómo fueron dándose las formas de organización, así como algunas de sus clasificaciones. Todo esto para dar paso a la comunicación organizacional, su importancia, así como todos aquellos elementos que la hacen indispensable en las organizaciones para conseguir sus objetivos.

El segundo capítulo tiene como objetivo exponer al objeto de estudio, en este caso la Planta de Distribución Lala Acapulco, que a su vez forma parte del Grupo Lala. Se muestran sus orígenes desde el inicio del grupo, pasando por aquellos sucesos importantes que condujeron a la empresa a su situación actual.

En el tercer capítulo se analiza la situación actual de la comunicación interna en la Planta Lala Acapulco, mediante la observación de procesos comunicativos principalmente, entrevistas con personal de la organización como el responsable del área de Recursos Humanos, pues actualmente se encargan de la comunicación interna, también se consultó a expertos en la materia de comunicación y, por supuesto se realizó la revisión de documentos oficiales.

Se desarrolla un área de comunicación organizacional para la empresa, y su establecimiento como una propuesta encaminada a aliviar los problemas comunicativos actuales, para ello se dan a conocer las actividades propias de esa área en la Planta Lala Acapulco, que idealmente debe ser responsable de la comunicación en la organización.

Así, se demuestran algunos de los conflictos provocados por la ausencia de comunicación organizada, por ello se propone el establecimiento de un área de comunicación organizacional dentro de la empresa, donde se cubran las necesidades comunicativas, y pueda darse la optimización de la organización en general.

Finalmente se propone la acción más importante, el establecimiento del área de comunicación organizacional, aunque si bien es cierto, este implica un cambio benéfico para toda la organización, se enfrenta a diversas dificultades para su aceptación, pues cambiarán las actividades de la empresa y eso genera miedos e incertidumbre.

El establecimiento del área de comunicación en la Planta debe prepararse, es decir, informar a todos de su creación, las responsabilidades de la misma y las funciones a desempeñar así como las relaciones que guardará con las diversas áreas de esta organización. Todo esto contribuirá al inicio de sus labores así como a su buen desempeño.

Queda de manifiesto que los conflictos en la organización también pueden ser resueltos mediante un proceso comunicativo adecuado, aunque su implementación también llegue a generar otros problemas, pero son retos que se deben afrontar.

De ahí la importancia de este estudio, pues permite ver los cambios como oportunidades y que la comunicación para las organizaciones, planeada estratégicamente puede conducir las a un mejor desempeño interno y externo, en beneficio de la organización y de todos sus elementos humanos.

Resumen de la tesis titulada *Análisis, desarrollo y establecimiento del área de comunicación organizacional en la Planta de Distribución Lala Acapulco.*

El trabajo tiene la finalidad de dar a conocer, mediante un caso práctico, la importancia y necesidad de la comunicación en las organizaciones, pretende mostrarla como un instrumento valioso en el desarrollo de sus actividades y de sus miembros, sin importar el lugar donde se ubiquen.

De inicio se exponen los principales elementos que integran el proceso comunicativo, las características de las organizaciones, para advertir cómo la organización se beneficia de la comunicación.

Posteriormente se presenta el objeto de estudio, el Grupo Lala, específicamente la Planta de Distribución Lala Acapulco, sus antecedentes, historia, misión, visión, valores y productos en sí, todos sus componentes.

De manera general se describe la situación actual de su comunicación interna, la cual dará paso al análisis comunicativo. Dicho análisis abarca los flujos de comunicación, los medios de comunicación interna empleados en la Planta Lala Acapulco, así como su efectividad y las relaciones entre diversas área de la misma.

Finalmente se propone el establecimiento de un área de comunicación organizacional al interior de la Planta, que lleve a cabo la planeación y control de la comunicación a favor de la organización como tal y de sus integrantes. Se describen las funciones del área, su ubicación dentro de la planta y se proponen las etapas de su establecimiento.

CAPÍTULO 1.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1.1 LA COMUNICACIÓN HUMANA.

La comunicación es un proceso básico de la vida humana, es la manera como el ser humano, a lo largo de su existencia, ha llegado a conocer y a adaptarse a ese mundo circundante en el que vive. Incluso los niños pequeños aún siguen descubriendo a través de la comunicación su entorno, y mediante ella van adaptándose al mismo, así como a las personas que los rodean.

Toda nuestra vida la pasamos comunicándonos, podría decirse que desde el momento de nuestro nacimiento, y así durante todo nuestro desarrollo; baste con pensar que la mayor parte del día nos comunicamos, tanto con otras personas como con nosotros mismos, aunque esto no quiere decir que por ello la comunicación se desarrolle en todo momento de manera eficaz.

Todas las actividades llevadas a cabo por el ser humano se realizan a través de la comunicación, es decir, la comunicación es la base de la interacción humana, con su entorno y con sus semejantes.

“La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, con base en un objetivo prefijado, a través de un determinado medio” ⁶, es inherente en el ser humano pues aunque no lo haga de manera intencionada se comunica, tanto con otras personas como con el entorno, ya que cada una de sus acciones, gestos o actitudes conllevan un mensaje.

Así el ser humano se enfrenta constantemente al hecho de comunicarse y al reto de ser entendido, pretende que sus mensajes sean claros y comprensibles. Es un ser social y por ello requiere estar en contacto con sus semejantes para establecer relaciones donde es indispensable la comunicación para consolidarlas.

El uso de la comunicación tiene como pretensión el establecimiento de interrelaciones humanas donde puede darse el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que conduzcan a un mayor conocimiento y progreso.

Sin embargo, no es fácil, pues “la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo”.⁷

⁶ GARCÍA Uceda, Mariola, Las claves de la publicidad, ESIC Editorial, Madrid, 1999, 3ª ed, p. 17.

⁷ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Nosnik, Abraham, Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial, Trillas, México, 1999, p. 12.

Es posible percatarse de la complejidad de la comunicación, porque esa definición ha puesto de manifiesto que no basta con tener la intención de comunicar y relacionarse, son necesarios diversos elementos para que este proceso pueda darse y llegar a cumplir con su propósito comunicativo.

En ese sentido, tanto los símbolos como los significados deben compartirse entre los participantes del proceso comunicativo, así como algunas experiencias, aquí por supuesto también entra la percepción es decir, el “proceso consistente en crear patrones significativos a partir de la información en bruto”⁸ o sensorial que se adquiere del entorno.

Todo ello se da de forma dinámica y casi sin que seamos capaces de notar la intervención de todos esos factores, pues desempeñan un papel esencial en la realización del proceso comunicativo, por tal motivo es imprescindible dar a conocer todos los componentes del proceso y la función a desempeñar por cada uno de ellos y éste pueda darse de la manera más eficaz posible.

Son diversos los elementos participantes en el proceso de comunicación, y éstos pueden variar de acuerdo con el autor que los trate, pues han sido varios quienes han descrito el proceso y sus componentes mediante el uso de diferentes modelos, desde Aristóteles, Laswell, Shannon y Weaver, Berlo, entre otros, y quienes han ido enriqueciendo su estudio y lo han vuelto más comprensible.

⁸ MORRIS, Charles G., Psicología. Un nuevo enfoque, Prentice Hall, México, 1987, 5ª ed., p. 105.

Los factores imprescindibles de la comunicación son emisor, mensaje, medio o canal y receptor, mientras existen otros que también intervienen y afectan a este proceso.

Para efectos de este trabajo se abordarán los componentes principales, es decir, los que ya se han mencionado en el párrafo anterior y algunos considerados importantes, pues responden a las intenciones de este estudio y serán definidos y analizados a continuación:

Emisor. Es “alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación... con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse”.⁹ Aunque el emisor no es necesariamente una sola persona sino que “puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización”.¹⁰

Tiene además el compromiso de hacerse entender, pues “la responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente o emisor. La intención de la fuente

⁹ BERLO, David K., El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Editorial El Ateneo, México, 1985, 14^a, reimp., p. 24.

¹⁰ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1999, 5^a reimp., p. 20.

tiene que ser expresada en uno o varios mensajes”¹¹ porque lleva una intención por lo cual espera una reacción.

Otro de los compromisos del receptor, es saber qué información es importante para los otros, en un sentido de utilidad o coincida con lo que él pretende comunicar.

Es imprescindible conocer quién o quienes son los receptores para adaptarse a ellos, es decir, no sólo basta saber qué comunicar sino también a quién. Esto es importante para elegir el medio y momento adecuado.

Y finalmente, uno de los compromisos más importantes del emisor es propiciar la retroalimentación, pues ese será el indicio de que su mensaje ha sido entendido y si no es así podrá ser aclarado con oportunidad.

El **receptor**. "Es la persona (o personas) que recibe(n) un mensaje del emisor, y al igual que aquel, está afectado por: sus habilidades comunicativas, sus actitudes, el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema (estatus)".¹²

Cuando se ocupa el rol de receptor en el proceso de comunicación, debemos tener en cuenta ciertas actitudes, como es el de la atención al emisor, dejarlo

¹¹ FERNANDEZ, *op. cit.*, p.20.

¹² MARTÍNEZ, *op. cit.*, p. 16.

hablar libremente, no calificar, mostrar una actitud positiva, esto es, compartir con el emisor la responsabilidad de la comunicación, eso definirá el efecto de la comunicación, es decir, será lo que el receptor haya entendido.

Otro aspecto relevante en el receptor es que éste en sí, encierra ciertas experiencias, conocimientos, sentimientos, cultura, percepciones, etcétera, que van formando en él determinadas actitudes y expectativas ante el emisor y su mensaje, por lo tanto, “las fuentes y los receptores de la comunicación deben ser sistemas similares”.¹³ Todo eso puede afectar a la comunicación ya sea de forma positiva o negativa, de tal forma que se convierten en aspectos a tener en cuenta.

El mensaje. “Es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor.”¹⁴

Las peculiaridades del mensaje así como su extensión dependerán de la información a transmitir. Se debe tener en cuenta también que los mensajes deben enviarse uno a uno, de esa manera su comprensión será mayor.

El mensaje debe ser claro y conciso, y no requiere una forma específica, se puede presentar en papel y de forma escrita o con gestos, miradas, etcétera,

¹³ BERLO, *op. cit.*, p. 25.

¹⁴ FERNÁNDEZ, *op. cit.*, p. 21.

pues finalmente “es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal”¹⁵ por eso su eficacia puede ser buena si se atiende al código en el cual debe presentarse, para que el receptor lo entienda.

En efecto, el código es tan importante que “una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor, entonces poner una idea en un código se llama **encodificación**”.¹⁶

El código, con sus diversos signos y significados aceptados por un colectivo, son el reflejo de la cultura, se refiere principalmente al lenguaje oral y escrito, es decir, a la comunicación verbal, aunque es indispensable tener en cuenta los códigos no verbales como gestos, miradas, tono de voz, etcétera.

Dentro de la comunicación verbal podemos encontrar también elementos como el **fondo**, “significa qué contenido posee el mensaje, su connotación o significado”¹⁷ de tal forma que es una idea o pensamiento con un sentido para quien lo recibe, elemento que resulta indispensable para el logro de una buena comunicación.

¹⁵ MARTÍNEZ, *op. cit.*, p.16.

¹⁶ *Ídem.* P. 14.

¹⁷ SEBASTIÁN, Carmen, *La comunicación emocional*, Prentice Hall, España, 2000, p. 8.

La **forma** también guarda una función importante en el sentido de la comunicación efectiva, pues “indica el modo en que es construido el mensaje, así como la estructura lingüística sobre la que reposa. Desde la elaboración de frases (simples, compuestas, subjuntivas, imperativas, pasivas, activas), a la utilización y conjugación de verbos y a la presencia de ejemplos que permiten una mayor concreción o la utilización de la abstracción”.¹⁸

También la forma se refiere al **significante**, pues es la manera como se transmite el mensaje de acuerdo con el contexto donde se está dando, es decir, determina reglas que normalizan la interacción para que ésta pueda llevarse a cabo o limitarla, o bien para crear nuevas reglas para hacer eficiente esa interacción.

La **decodificación** “significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el receptor”¹⁹, es algo así como la traducción del mensaje, y la interpretación que se le da. Es precisamente aquí donde puede presentarse algún conflicto, pues el receptor posee un bagaje cultural, un entorno y experiencias personales que servirán de filtro para su interpretación de los mensajes.

¹⁸ SEBASTIÁN, *op. cit.*, p. 8 - 9.

¹⁹ MARTÍNEZ, *op. cit.*, p. 17-18.

De tal manera, es imprescindible tomar en cuenta esos aspectos así como la actitud percibida de su interlocutor o de sus expectativas, pues de todos esos factores dependerá en buena medida la efectividad de la comunicación.

El medio o canal. “Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor”.²⁰ En la actualidad existen diversos medios y más rápidos por donde los mensajes son enviados y recibidos en un tiempo más corto, por ese motivo se dice que son “el eslabón físico; éstos pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales”.²¹

Por supuesto, no todos los canales o medios son apropiados para la transmisión de un mensaje, se debe realizar una elección con base en lo que se va a comunicar y los efectos de la comunicación que se pretenden alcanzar.

La **retroalimentación** es otro de los elementos del proceso de comunicación “permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional, cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario”.²²

Asegura eficiencia en los mensajes, porque si ésta se da, tendrán mayor posibilidad de ser entendidos tal como se desea, proporciona satisfacción a las partes involucradas en el proceso de comunicación por ser “una vía para la

²⁰ MARTÍNEZ, op. cit., p.16.

²¹ FERNÁNDEZ op. cit., p. 22.

²² Ídem. p. 23.

respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida (seguimiento y control)".²³

El **ruido** "es cualquier elemento que puede distorsionar la comunicación, puede ocurrir en cualquier punto del proceso de comunicación".²⁴ Su origen es múltiple, puede tratarse de otros mensajes que interfieren, el medio puede ser inadecuado en sí, antecedentes distintos en el emisor y el receptor, actitudes erróneas o falta de escucha, carencia de vocabulario. Cualquier forma de ruido que interfiera en la comunicación, actúa como barrera en el proceso comunicativo.

Básicamente son éstos los elementos de la comunicación, pero no todos funcionan de manera aislada, más bien son analizados de forma separada para conocer y comprender cuál es la función de cada uno de ellos y de esa manera buscar la eficiencia en los mensajes y en las acciones.

Como ya se mencionaba en una de las definiciones de comunicación, ésta tiene un propósito se pretende "cerrar el círculo" de manera que éste sea cumplido lo cual nos sitúa en la complejidad de la comunicación, pues es un proceso de interacción de todos los elementos, donde el resultado puede no ser el deseado,

²³ FERNÁNDEZ, *op. cit.*, p.18.

²⁴ DAFT, Richard L., Steers, Richard M., *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Editorial Limusa, México, 1992. 1ª, ed. P. 671.

ese círculo puede ser cerrado de manera ineficaz, con otro tipo de acciones, y entonces la comunicación habrá fallado porque algo en el proceso no resultó bien.

Esa es la razón por la que es importante del estudio de la comunicación, pues como se ha mencionado en repetidas ocasiones, ésta es parte importante del género humano, y es imprescindible conocer su funcionamiento y la interacción de sus elementos, así cuando algún individuo esté realizando la acción de comunicar, tenga los elementos necesarios para llegar al fin comunicativo que se ha propuesto.

De igual forma, el conocimiento del proceso comunicativo, no asegura que la comunicación se realice de manera eficaz, pero sí funciona para encontrar el punto donde falló y poder enmendar la equivocación, además la comunicación ha servido para situar al hombre hasta donde se encuentra ahora y más valdría reflexionar en este sentido, en dónde estamos, si hemos realizado bien nuestra comunicación o si aún faltan por revisarse en muchos aspectos y sentidos de la vida humana.

El proceso de comunicación no es algo fácil de analizar, pues no es estático, muy por el contrario, al tratarse de un proceso se habla entonces de un sistema vivo, dinámico y en constante cambio, normalmente se da de forma muy acelerada, en donde dos o más personas o entidades están intercambiando mensajes diversos, implícitos y explícitos, que son constantemente interpretados, la comunicación no consiste en vertir información de una mente a otra, sino en

algo sumamente complejo, que requiere un modelo mental general e interrelacionado para ser comprendido.

Como vemos, la comunicación ha jugado un papel importante, no sólo en la vida del ser humano como individuo, sino en la interacción con otros y en sus formas de comunicarse y organizarse, tal como será expuesto en los apartados posteriores a este capítulo.

1.2 LA ORGANIZACIÓN.

Si nos detenemos un poco a observar a nuestro alrededor y ver el lugar donde estamos situados, de inmediato nos encontraríamos dentro de una organización o grupo de personas y nos daríamos cuenta también, que no sólo formamos parte de uno, interactuamos con varios grupos dentro de las organizaciones.

El ser humano por su naturaleza siempre busca establecerse dentro de una o varias agrupaciones de personas para interactuar, pues no puede desarrollarse de manera individual, es preciso que forme parte de un grupo para satisfacer sus necesidades, comunicarse y evolucionar. De no haber sido así, el género humano no hubiera podido progresar y quizá tampoco sobrevivir.

Como individuos tenemos necesidades y éstas han sido transformadas con el paso del tiempo y la evolución del hombre hasta la actualidad, donde podría decirse que las necesidades primordiales son las fisiológicas, las afectivas, de autorrealización, siendo las fisiológicas inherentes al género humano y de alguna forma las más fáciles de cubrir.

Pero la situación no se ha dado así siempre, nuestra especie comenzó a establecerse en grupos para poder cubrir sus necesidades, pues de esa forma resultaría un poco más fácil lograr la satisfacción de las mismas.

Al referirse a grupos humanos no se habla sólo de reunión de personas sino “al conjunto organizado que corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”.²⁵

Esta necesidad del ser humano de cooperación por parte de otros individuos para alcanzar metas y objetivos, no demuestra más que interdependencia, así como la exigencia de organizar las actividades para lograr un propósito determinado.

Pero ¿qué es organizar? Organizar se refiere a la disposición de ciertos elementos ordenados, destinados a cumplir una función en concreto. Como nos dice Annie Bartolli “la acción de organizar consiste en una *misión de estructuración* de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas”.²⁶

Así cuando los grupos humanos van haciéndose más complejos, las actividades y funciones deben ser divididas y especializadas con la intención de que no se dupliquen y se pueda llegar al fin deseado.

En el momento en que se empieza a organizar, también surgen posiciones o roles dentro de un grupo, así como normas y reglas para poder actuar de manera armoniosa, donde se comienza a requerir coordinación en los procedimientos “el

²⁵ BARTOLLI, Annie, Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Editorial Paidós, Argentina, 1992, p. 18.

²⁶ Idem. p. 20.

resultado de la acción de organizar, constituye un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades”.²⁷

Tal vez en un inicio la organización de un grupo no era tan controlada, pero hoy nuestra sociedad se ha vuelto evidentemente compleja, y las organizaciones que están inscritas dentro del sistema social también lo son, por lo cual se requiere mayor planeación, control y evaluación de las actividades que realizan, sino es así las organizaciones desaparecen.

Por esa razón existen personas dedicadas a investigarlas para comprender su complejidad; si ya de por sí el ser humano es complejo las organizaciones lo son más por estar formadas por personas.

Por esa razón, al inicio de este apartado, se pide reflexionar acerca del sitio donde estamos situados, pues podemos estar en el lugar físico donde se ubica una organización y tal vez hasta interactuando con ellas y dentro de ellas.

Como vemos nos toca estar en diversos lugares de acuerdo con la organización a la que se pertenezca y con base en ellos, desempeñar actividades propias de ese rol.

²⁷ BARTOLLI, *op. cit.*, p. 22.

Las organizaciones son ordenadas, cada componente realiza una función específica y está situado en su lugar correspondiente con el propósito de mantener orientación en las tareas a desempeñar, “una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones de las que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”.²⁸

Las estructuras organizacionales han sido estudiadas desde diversas perspectivas y de igual forma han sido conceptualizadas, por ello es imprescindible aclarar en este punto donde se comienza a definir a la organización, que la perspectiva tomada en cuenta para la realización de este trabajo es abordar a la organización como un sistema abierto.

Al hablar de sistema se está considerando la existencia de una relación de interdependencia entre los diversos elementos de una organización, así como los insumos empleados por ellas y los productos que genera, eso finalmente nos habla de una relación también con el entorno.

La organización no sólo utiliza un elemento para funcionar, se necesitan de otros componentes para lograr su actividad y su existencia, la organización, además del recurso humano se sirve de conocimientos, tecnología, insumos,

²⁸ BARTOLLI, *op.cit.*, p. 19.

energía, para transformar y crear productos y “se reactiva a sí misma a través del producto”,²⁹ para beneficiar a los individuos, las comunidades y los grupos.

Hasta el momento se han expuesto algunas definiciones de organización, pero ahora se definirán y explicarán los elementos que la conforman. “Una organización es una entidad social, que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurada y un límite o frontera identificable”.³⁰

Se trata de una entidad social porque su componente fundamental es el ser humano, para formar una organización se requiere más de una persona, también requieren normas sobre las cuales trabajar y cumplir sus funciones.

Los individuos que conforman a la organización deben estar relacionados de forma interdependiente, “debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente”,³¹ cada elemento de la organización hace sus aportaciones y ésta a su vez les otorga algo, además distingue a una agrupación de personas apartadas, de un grupo unido, el cual logrará conseguir el propósito para el que fue creado.

²⁹ KATZ, Daniel. y Kahn, Robert L., Psicología social de las organizaciones, Trillas, México, 1990, 1ª reimp., P. 25.

³⁰ DAFT, op. cit., p. 31.

³¹ GOLDHABER, Gerald M., Comunicación organizacional, Editorial Diana, México, 1991, 5ª reimp., p. 30.

La organización existe por una razón, tiene la intención de lograr metas y objetivos, es lo que marca su rumbo y su existencia, si no perdería la dirección y podría desaparecer. Las personas ingresan a una organización porque tienen ciertas expectativas de éstas, de manera que el propósito de la organización puede diferir de la de los individuos, sin embargo, se podrá encontrar un punto en donde ambos coincidan o bien las expectativas del individuo respecto de la organización puedan ser cumplidas.

La organización es un sistema de actividades deliberadamente estructurado, porque cada uno de sus integrantes realiza una función o actividad específica con la finalidad de lograr eficiencia en el trabajo.

Asimismo es capaz de reconocer cuáles son los elementos y personas ubicadas dentro de ella y cuáles son las de fuera. Cuando las fronteras y los límites comienzan a desvanecerse la organización corre un gran riesgo, pues los miembros pueden dejar de sentirse parte de ella. La organización debe ser identificada también por las personas del exterior como única y específica, diferente de las otras y con una frontera bien definida.

Existen diferentes organizaciones, pero no todas siguen el mismo camino para llegar al fin deseado, sus actividades son evidentemente diferentes, por eso muchos autores como Talcon Parsons, Katz y Kahn, Amitai Etzioni, entre otros, han tratado de clasificar a las organizaciones, de acuerdo con sus características y propósitos.

Sin embargo, no se ha podido llegar a una clasificación que sea “la correcta”, pues al ser tan complejas, buscan diversos objetivos, el propósito de su existencia es distinto también, así como sus actividades, por lo tanto, se complica en gran medida el establecimiento de una tipificación.

En su libro **Análisis de las organizaciones**, Joseph A. Litterer, con base en análisis de las diferentes formas como han sido clasificadas las organizaciones, expone algunas de ellas como son tipologías descriptivas: por función y propósito y por beneficiario principal, y la tipología analítica donde se encuentra la clasificación por cumplimiento.³²

La clasificación correspondiente a Talcon Parson, presentada en el libro antes citado, es la de las cuatro funciones básicas que las organizaciones desempeñan en la sociedad: la económica, política, la integradora y la conservación de patrones.

La función de producción *económica*, se aplica principalmente a la empresa comercial, cuya función es hacer crecer el capital, se refiere a la fabricación y colocación de los productos al alcance de los consumidores.

Las organizaciones *políticas* guardan interés por la mejora de la sociedad, son principalmente organizaciones o dependencias del gobierno y su intención es reunir los recursos necesarios para lograr los resultados.

³² LITTERER, Joseph A., Análisis de las organizaciones, Noriega Limusa, México, 1991, 2ª reimp.

Las organizaciones *integradoras* contribuyen a una mayor efectividad para que la sociedad funcione de mejor manera, rectifican las fallas y aíslan a los agentes nocivos, pues se encargan de que las cosas funcionen como se desea; por tanto, son organizaciones de control social, donde se concentran la mayor parte de las áreas de la jurisprudencia.

La *clasificación por beneficiario principal* da cuenta de quienes son los beneficiarios de manera directa, de la organización. En este caso se observa si son los propios miembros de la organización, si son intrínsecos o extrínsecos, si la propiedad de la organización es directa y específica, es decir, pertenece a alguien o si es remota y general, esto es su pertenencia se da de forma indirecta como el caso de una estación de bomberos.

La tipología analítica, donde se encuentra la clasificación por *cumplimiento* es donde se ve involucrado el poder, debido a que se toma en cuenta las instrucciones dadas a los integrantes de una organización para la realización de sus tareas, siendo este el punto de aparición del poder y la autoridad.

Las definiciones pueden conducirnos a otro tipo de clasificación pues como nos plantea Litter, encontramos características de un tipo de organización, en otro y no es posible establecer una que se base en especificidades, más bien toca elementos de otras, esto se debe a que la organización tiene un mismo origen, el de dar satisfacción a determinadas necesidades y posteriormente van surgiendo

ciertas ramificaciones de éstas para cumplir con su cometido y para cubrir las nuevas necesidades que van surgiendo.

De tal manera, es imprescindible en un estudio organizacional conocer las características de la organización con la que se está trabajando, para tratar de ubicarla en alguna definición para posteriores estudios.

Es de esta forma como se evidencia la complejidad de la organización, no sólo en su definición, sino también en su tipología, lo cual se debe a la dificultad que presenta entender a los seres humanos y más aún cuando estos se encuentran agrupados, por ese motivo las organizaciones requieren ser planeadas, controladas y evaluadas, pues muy fácilmente pueden perderse, sobretodo las de gran tamaño, por esa razón uno de los elementos fundamentales de la organización, es la comunicación, pues ésta le permite mantenerse viva y trabajando dirigida por un propósito.

Tanto la comunicación como la organización son elementos que se ven beneficiados uno del otro, hasta llegar a un punto de convergencia donde ambas pueden llegar a trabajar para la consecución de objetivos y satisfacción de necesidades humanas y donde puedan convertirse en una sola disciplina.

En el siguiente apartado hablaremos de la comunicación organizacional, se expondrán sus características y cómo muchas de ellas pertenecen tanto a la comunicación como a la organización.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

En los primeros dos apartados se ha descrito qué es la comunicación y la organización, sus características y elementos fundamentales, la forma como funcionan y tal vez de una manera implícita la relación simbiótica que guardan. Pero en este apartado se explicará de manera precisa cómo se benefician la una de la otra.

Como se ha visto, uno de los aspectos que tienen en común tanto la comunicación como la organización es el ser humano, pues si bien la primera es inherente a él, también la necesidad de organizarse lo es.

La comunicación es el punto de partida para la formación de los grupos sociales, comienzan a constituirse a partir del establecimiento de relaciones humanas, posteriormente ésta misma hace que los grupos vayan integrándose y logrando una razón de ser, así como la distribución de funciones, pues la causa por la que los grupos surgen es la de conseguir objetivos para la satisfacción de sus necesidades.

La asignación de responsabilidades y actividades se da mediante la comunicación, siendo este el acto que sigue al establecimiento de las agrupaciones y es así como va dándose a conocer lo que cada grupo pretende alcanzar y la forma como podría lograrlo.

Posteriormente los grupos van organizándose, es decir adquieren una estructura mayor, un ordenamiento para alcanzar y desarrollar las actividades que los conduzcan a su objetivo. Sin comunicación no podría haber interacción, y todo sería un desorden, nadie sabría qué hacer o bien todos desempeñarían las mismas actividades.

“La organización como sistema abierto está conectada por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”³³ así cada uno de ellos puede realizar sus tareas con orden y de acuerdo con el propósito que se quiera lograr, pues como la comunicación, la organización también tiene en sí misma un propósito.

La comunicación es un elemento indispensable de la organización, ayuda a cohesionarla, le otorga los medios para informar a sus miembros las actividades a realizar, la manera de efectuarlas, así como también da a conocer metas y objetivos organizacionales, que se obtendrán mediante ésta, es decir, aquí adquiere un papel un tanto operativo.

Así, vemos como comunicación y organización guardan relación hasta llegar a un punto donde se unen, de donde resulta la comunicación organizacional.

En su libro La comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández Collado, se refiere a la comunicación organizacional con tres acepciones, la primera como

³³ GOLDHABER, op. cit., p. 19.

un “fenómeno social” que se da en todas las organizaciones de manera natural, la segunda como una disciplina dedicada al estudio del proceso comunicativo en una organización y su medio, y finalmente la presenta como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos y externos, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”³⁴.

Como vemos en esta definición, la comunicación organizacional es vista desde tres perspectivas que pueden integrarse, pues si bien es una disciplina aplicada en un tipo de organización específico, será indispensable entonces conocer cómo se da el proceso de comunicación para determinar cuáles serán las técnicas y actividades empleadas para un adecuado funcionamiento en la dirección esperada.

Esto no quiere decir que la comunicación sea simplemente técnicas, también posee sus propios métodos para ser aplicada, por tal motivo es importante conocer como funciona el proceso de comunicación.

Es preciso tomar en cuenta a los individuos que conforman la organización y su participación dentro de la misma y de esa forma poder operar la comunicación de la manera más conveniente y benéfica para la organización, asimismo el

³⁴ Fernández, *op. cit.*, p. 30 – 31.

conocimiento del tipo de organización en donde se está llevando a cabo el proceso comunicativo, es indispensable.

Evidentemente la comunicación no es sólo una disciplina, es un proceso estudiado por su complejidad y su inherencia al género humano, porque de éste dependen muchas de las acciones que se realizan, más aún cuando se trabaja coordinadamente con grupos, inmersos en un entorno que los vuelve más complejos.

Así encontramos una de las definiciones más completas, donde se incluyen estos elementos es la de Goldhaber, él nos dice que “la comunicación organizacional es el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización, que es un sistema complejo y abierto, que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y los medios empleados; implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.³⁵

Este flujo de información permite a la organización funcionar con dirección, le da la posibilidad de establecer ese orden que la caracteriza y encaminarla a la consecución de los resultados deseados.

Los mensajes se establecen por la necesidad de comunicar a los miembros de la organización, determinadas informaciones que les sean útiles para desempeñar

³⁵ GOLDHABER, *op. cit.*, p. 23.

sus labores es decir, que tengan un significado para ellos y se dé la interacción entre los individuos, y para satisfacer su relación de interdependencia, para tener un mayor control y satisfacción en la organización.

“Toda comunicación contiene información, cuya función primaria es disminuir o moderar las dudas, indecisiones, titubeos o inseguridades; sin embargo, no todo lo que es información puede considerarlo como algo comunicativo”³⁶, la información de utilidad para la organización debe ser escogida, pues alguna no es preciso comunicarla por no ser funcional su conocimiento, y mucho menos aquella que puede ser malinterpretada.

La comunicación se produce en la organización tanto interna como externamente, siendo esta última la que se da con el entorno, es decir, los mensajes tienen como destino llegar a los públicos externos de la organización, a quienes no pertenecen a ella pero los afecta.

La comunicación externa es entonces el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos o servicios”³⁷.

³⁶ RAMOS Padilla, Carlos G., La comunicación: un punto de vista organizacional, Trillas, México, 1991, 1ª reimp., p. 17.

³⁷ MARTÍN MARTÍN, Fernando, Comunicación en empresas e instituciones. De la Consultora a la Dirección de Comunicación, Ediciones de la Universidad de Salamanca, 1995, p. 23.

A la comunicación organizacional que se da dentro de la organización se le denomina **comunicación interna** que es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.³⁸

Está destinada principalmente a cohesionar a los grupos de individuos que integran a la organización, darles a conocer los logros conseguidos y así motivarlos en su trabajo y en su identificación. Esta comunicación es imprescindible también para armonizar.

Los mensajes pueden transmitirse de forma verbal (lingüísticos) y no verbal (no lingüísticos). El propósito del mensaje es la razón por la cual se envía y la función a cumplir dentro de la organización, asimismo es importante lograr con esos mensajes un cambio en la actitud de las personas en función de la obtención de mejores resultados para ellos y para la organización.

Otros tipos de comunicación empleados también por la organización para facilitar y dar a conocer su actividad, metas y objetivos son:

³⁸ MARTÍN MARTÍN, Fernando, op.cit., p. 23.

Comunicación verbal “se refiere al uso del verbo, a la utilización del lenguaje. Podemos contemplar el lenguaje como *fondo* (contenido, significado) y como *forma* (estructura lingüística)”.³⁹

Dentro de esta clasificación se encuentra la comunicación oral y la escrita. La *comunicación oral* se refiere a la información que se da verbalmente, es la más utilizada por la gente, pues normalmente se da cara a cara, aunque también se da mediada, como la comunicación por teléfono. Permite mayor contacto con el interlocutor y una relación más humana.

La *comunicación escrita* por su parte, es aquella que se plasma en algún medio, en ésta se emplean todos los signos del lenguaje. Se refiere a cartas, memorandos, reportes, manuales, boletines, circulares, esto es, toda la documentación oficial que se emplea dentro de la organización.

Un mensaje escrito establece una información precisa, sirve como referencia para usos posteriores ya que se archivan como registros, pues son documentos oficiales.

También posee la ventaja de poder difundirse simultáneamente entre diversos individuos. Las tecnologías como la Internet y el correo electrónico permiten una mayor veracidad y oportunidad en los mensajes.

³⁹ SEBASTIÁN, *op. cit.*, p. 8.

Otra forma de **comunicación** es la **no verbal**, “nos muestra otro lenguaje que el cuerpo añade al mensaje verbal. Nos habla de la postura y equilibrio el cuerpo, de la armonía de gestos y movimientos, la utilización de extremidades, con especial atención a las manos o a la expresión del rostro. También incluye la imagen que transmitimos a través de la estética, el modo en que vestimos y los atributos o adornos que nos ilustran”.⁴⁰

Son todos los mensajes que no se codifican en palabras, también se emplea en las organizaciones por todos sus integrantes, las personas situadas en altas posiciones son a las que más se les evidencia este tipo de comunicación, en la forma como se dirigen a la gente y en cómo decoran sus oficinas, pues hasta eso trae consigo un mensaje. Estos mensajes en sí mismos una intención, pues su carácter de no verbales nos hablan más de lo que realmente sucede.

No importa el tipo de comunicación empleado, sino que el mensaje llegue de manera efectiva y pueda obtenerse el objetivo aspirado, “con demasiada frecuencia las organizaciones asumen que ‘las comunicaciones serán buenas’ siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple. Este ingenuo punto de vista da por sentado que las palabras tienen un significado, pero no es así, sabemos que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras. Las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje”.⁴¹

⁴⁰ SEBASTIÁN, op. cit., p. 9.

⁴¹ GOLDHABER, op. cit., p. 117.

Las organizaciones están compuestas principalmente de personas, las cuales llevan consigo todo un contexto, hacen complicadas a las organizaciones, pero también las convierten en perfectibles o capaces de buscar perfeccionarse para lograr su supervivencia.

Por ello es posible decir que no basta con conocer el proceso de la comunicación para llevarlo a cabo eficientemente, depende del tipo de organización donde se realice y el tipo de personas de las que esté conformada.

El proceso de comunicación es aplicable en todos los niveles de organización, donde se dan las relaciones de interdependencia, que se refuerzan y mantienen a través de ellas “las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino determinado de red de comunicación. Una red de comunicación puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas o toda una organización”.⁴²

Dentro de las redes también se observa la serie de canales de comunicación utilizable para los integrantes de una organización y mientras un menor número de personas integren la serie, existe la posibilidad de que el mensaje sea más eficaz.

⁴² GOLDHABER, *op. cit.*, p. 28.

Pero no sólo eso influye para que la comunicación pueda ser eficaz y funcional, también el tipo de organización donde se esté desarrollando este proceso, pues eso afectará de manera significativa, en el tipo de red que se necesite en la organización.

Así tenemos la existencia de una red centralizada; en ésta los miembros de una organización tienen que comunicarse a través de un individuo ubicado en el centro, quien toma decisiones y soluciona conflictos, funge como líder pues él es el receptor de todas las comunicaciones.

Normalmente es este tipo de red es empleada, debido a que facilita las actividades y la posibilidad de lograr objetivos es mayor, posee una forma de círculo y así los problemas pueden afrontarse y superarse mejor.

Otro tipo de red es la descentralizada, aquí es posible comunicarse con cualquier persona del grupo y de igual forma cualquier miembro puede ser el líder, en este tipo de red, la comunicación se da entre todos los miembros y todos tienen que llegar a un acuerdo para la toma de decisiones.

Esto complica notablemente el grado de rapidez con que se resuelven los conflictos y hasta la eficiencia en ello, pues las dificultades a veces se presentan de forma simple y clara mientras otras son complicadas, de ahí que un sistema de red tenga mayor efectividad.

La comunicación implica relación entre el emisor y el receptor, también la percepción del otro, de quien comunica, de esa manera las diferencias existentes entre quien comunica, así como el lugar o estatus ocupado por el emisor o el receptor afectará la comunicación.

Ya varias veces se ha hecho referencia a la organización como una estructura y a través de ésta fluye la comunicación, en ésta existen muchos caminos por los cuales puede transmitirse, por esa razón es importante conocer cuál es la dirección que puede seguir la comunicación al interior de una organización.

La comunicación normalmente se da persona a persona, y en esta transmisión de mensajes se pretende que tanto emisor como receptor se afecten el uno del otro; pero más complejo resulta cuando este proceso ocurre en una organización y entre las diversas jerarquías de las que se conforma.

Dentro de las diversas direcciones tomadas por la comunicación está la comunicación descendente, la cual se refiere a “aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.”⁴³

⁴³ GOLDHABER, *op. cit.*, p. 28 – 29.

Este tipo de comunicación implica:

1. Metas, estrategias, y objetivos para la organización y sus departamentos.
2. Instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo.
3. Políticas, procedimientos y arreglos estructurales.
4. Evaluación y corrección del desempeño.
5. Adoctrinamiento.

Otra dirección de la comunicación es ascendente, la cual “provee datos en los niveles superiores respecto a las actividades y el desempeño en toda la organización. La comunicación ascendente ayuda a los altos mandos a interpretar las actividades de la organización y por lo general, los mensajes se relacionan con el desempeño de la organización”.⁴⁴

En este tipo de comunicación se maneja principalmente información como quejas, problemas, reportes de desempeño, es decir, son una forma de retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización, donde las actitudes de las personas pueden cambiar, si se da un contacto más humano.

Dentro de la organización existen “flujos laterales de información que ocurren al interior de departamentos como entre ellos, o bien entre personas del mismo nivel

⁴⁴ DAFT, Richard L., Steers, Richard M., op.cit., p. 681.

jerárquico en la organización”⁴⁵ los cuales se conocen como comunicación horizontal, su propósito es básicamente la coordinación, proceso por medio del cual las personas trabajan en conjunto para lograr los objetivos organizacionales.

Este flujo de comunicación puede darse en la formalidad de la organización, es decir, con formatos específicos, y cierta metodología y diseño implementados por la organización para su comunicación, lo que serían los canales formales.

Sin embargo, esto no puede controlarse, pues existen canales informales de comunicación no regulados, consisten en rumores, que no son más que informaciones en todos los niveles, las cuales pueden ser útiles a los altos mandos, pues al circular por diversos canales se puede disponer de ellas, además muchas veces estos rumores reflejan la realidad que vive una organización.

La comunicación puede tomar diversos rumbos, por lo cual puede desviarnos de nuestra verdadera intención y causar problemas si no conocemos como funciona el proceso y además ciertos comportamientos del ser humano.

Cuando el proceso comunicativo comienza a fallar, también la organización, sus procesos, e incluso sus objetivos se ven afectados generando desaciertos que no le permiten avanzar en la dirección planeada.

⁴⁵ DAFT, Richard L., Steers, Richard M., op.cit., p. 683.

Por ello todas las organizaciones deben contar con un área de comunicación dedicada a la organización, planeación y control de mensajes internos y externos, pues si se cuenta con ésta, será más fácil detectar que existen problemas y podrán ser combatidos.

Si bien esta área nunca logrará la perfección en este proceso, si lo hará más fácil, por esa razón es preciso diagnosticar los problemas para encontrar la solución, de tal manera que la implantación de un departamento de comunicación resulta de vital importancia para la organización.

CAPÍTULO 2.

GRUPO LALA.

Las formas de organización y la finalidad que se persigue con ellas son de distinta índole, pero en esencia responde a un objetivo general, satisfacer necesidades del ser humano y en cierta medida facilitarle la vida.

Ya en el capítulo anterior se han expuesto los conceptos referentes a la organización y a la comunicación, dando paso al conocimiento del objeto de estudio del presente trabajo, al Grupo LALA. Se darán a conocer sus orígenes e historia, sus características así como la situación comunicativa actual de la empresa, principalmente en el ámbito interno.

2.1 ANTECEDENTES

Además de la leche materna, que el hombre ha consumido desde hace millones de años, parece que empezamos a beber leche de oveja y de cabra hace unos 11,000 años y de vaca, unos 8,500.

El hallazgo de pinturas rupestres en el desierto del Sahara indica la existencia del ordeño desde hace unos 4,000 años a. de C.⁴¹ lo que marca los antecedentes más antiguos del consumo humano de leche.

El tiempo pasó y la forma de consumo de ese producto fue cambiando notablemente hasta llegar a la forma industrializada como se le conoce ahora.

Mientras los campesinos tomaban leche pura, la que se vendía en las ciudades estaba muchas veces adulterada o contaminada. Pero con la llegada de la revolución industrial, los ferrocarriles, las máquinas de vapor y la refrigeración, la leche fresca se puso a disposición del pueblo. El ordeño eléctrico, las máquinas de procesamiento y las mantequeras aparecieron en 1830 y las fábricas de queso en 1850.⁴²

Sin embargo esta situación ocurrió en Europa, en México se dio después de 1940, pues a partir de entonces pretende dejar de ser una sociedad agraria para convertirse en industrial.⁴³

A pesar de ello esa transformación se dio paulatinamente, de hecho para 1947, el reparto de leche se realizaba muy de madrugada, por lo eso era muy común ver

⁴¹ <http://www.terra.com/mujer/articulo/html/hof1134.htm>, Abril, 2004.

⁴² http://www.nestle.com.pe/webapp/NestleApp/Nestle/nestleperu/np_hleche.html Abril, 2004.

⁴³ BRADING, David, Los orígenes del nacionalismo mexicano, Trad. Soledad Loaeza Grave, Ediciones Era, 2ª reimp., de la 2ª ed., ampliada, México, 1993, p. 62.

a repartidores en sus carritos de mulas, cargados con sus jarras de leche y distribuyéndola a domicilio.

En la América Latina, fueron los españoles quienes introdujeron los primeros bovinos en el siglo XVI, desarrollándose la ganadería en las haciendas coloniales, destinándose la producción de carne y leche principalmente al consumo humano. A principios del siglo XX se comenzó a importar en México ganado de raza lechera, lo que impactó el crecimiento de la producción lechera.

La industria de la leche en nuestro país se consolidó hasta los años cuarenta, debido al desarrollo industrial y a la expansión del mercado interno. Durante el periodo de 1950 a 1970 se efectuó un proceso de integración de la actividad lechera, dando como resultado el surgimiento de algunas de las pasteurizadoras e industrializadoras de lácteos más importantes, las cuales actualmente se encuentran ubicadas en regiones favorecedoras del producto en nuestro país, tales como la Región Lagunera.⁴⁴

Grupo LALA es una empresa mexicana que tiene sus orígenes en el año de 1949 al formarse *La Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de La Laguna*, cuya misión era la de “elaborar un producto de calidad, para contribuir a la buena nutrición del pueblo mexicano”, y de esa manera asegurar la recepción de leche apropiada por parte del consumidor.⁴⁵ La necesidad por la que surge en ese

⁴⁴ <http://www.siea.sagarpa.gob.mx/InfOMer/analisis/anleche.html> Mayo, 2004.

⁴⁵ Manual de Inducción Lala. 2000.

momento la Unión de Crédito es la de nutrición, y lo hace mediante la producción y reparto de leche en la zona norte del país.

A continuación se presenta la historia de Lala con los hechos más relevantes para el Grupo, mismo que fue extraído de su página web.⁴⁶

La Leche LALA tuvo buena aceptación en la región norte del país por ello decide incursionar con su primera planta en el año de **1950**, la Planta Torreón, que abarca los estados de Chihuahua y Región Lagunera.

A partir de ese momento y en los años consecutivos, el Grupo LALA inicia con diversos avances que aparecerán a continuación:

En **1955** durante el régimen de Adolfo Ruiz Cortines se introduce en Lala, el sistema automático de ordeña. Los sistemas de ordeña en la Ciudad de México aún eran los tradicionales, es decir, se realizaban manualmente.⁴⁷

Se vivían tiempos de austeridad, pues las ventas mexicanas descendieron después de la recesión económica en Estados Unidos al término de la Guerra de Corea⁴⁸, mientras tanto, Lala seguía creciendo y modernizándose poco a poco.

⁴⁶ <http://www.lala.com.mx> Enero, 2004.

⁴⁷ Entrevista al Sr. Felipe Molotla, quien se dedica al reparto de leche desde hace más de 50 años.

⁴⁸ GONZÁLEZ Gómez, Francisco, Historia de México 2, Quinto Sol, México, 2003. p. 124 – 137.

En los años siguientes durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, para mayor precisión en **1966** se forma la empresa Lácteos Laguna para cubrir las necesidades de recolección de leche fría y transportación. Esta empresa tiene como meta conquistar el mercado del centro del país, razón que los conduce a iniciar por la ciudad de México.

Para **1967** la Pasteurizadora Laguna se inaugura en la ciudad de México con la finalidad de pasteurizar y envasar la leche localmente.

En aquel entonces existía una gran cantidad de establos en la ciudad de México, ubicados principalmente en la zona norte y centro de la ciudad, los cuales eran propiedad de españoles en su mayoría. Ahí la gente dedicada al reparto y venta de leche se surtía del producto para repartirlo con su clientela ya establecida, donde se entregaban entre 200 y 320 litros diarios por cada lechero.⁴⁹

A partir de 1965 y hasta años después del fin del sexenio de Díaz Ordaz, los precios de los principales productos agrícolas permanecieron fijos, pues fueron congelados, mientras los precios en general crecían a un ritmo de 3% anual.

⁴⁹ Entrevista realizada al Sr. Felipe Molotla, quien se dedica al reparto de leche desde hace más de 50 años.

Por medio de contratos el gobierno comenzó a controlar a los productores agrícolas de las regiones más productivas, también se apoderó de los sectores más dinámicos de la industria alimentaria.⁵⁰

La situación en el campo y en zonas agrícolas se vuelve más difícil, por ello, es importante incursionar en otros mercados y con bajos costos de producción y distribución, así deciden instalarse en la Ciudad de México, donde se pueden captar clientes y mayores recursos.

De esa forma se observa como la empresa sigue evolucionando e introduciendo nuevas tecnologías que hagan más práctico, económico y confiable su producto y a la empresa misma.

En **1969** la necesidad de crear un envase desechable y práctico deriva en la creación de Envases Especializados de la Laguna, cuya función consiste en ese momento en producir y comercializar en todo el país el envase Pure Pack.

En un inicio cuando la leche se repartía era “en bruto” con una medida especial y se le daba a gente en su bote directamente, no había ninguna clase de envases, sólo los botes lecheros con capacidad de 40 litros cada uno y que eran para transportar la leche. Además para que la leche pudiera tomarse, antes debía ser hervida. Posteriormente, en la mitad de la década de los 50 y principios de los 60,

⁵⁰ GONZÁLEZ Gómez, Francisco, op. cit., p. 152 -155.

la leche ya comenzaba a ser entregada en envases de vidrio.⁵¹ Así fueron transformándose los envases y la forma de entrega de la leche.

En **1972** la invención del Pure Pack requirió atención especializada para quienes envasaban su leche en este producto, por lo tanto, se creó Máquinas y Suministros Especializados para dar servicio a los usuarios. Este mismo año se adquirió la planta Pasteurizadora de Acapulco, lo que permitió atender la demanda del puerto y abastecer a ciudades en Guerrero y Michoacán. Para atender a la demanda regia se creó Pasteurizadora Regiomontana. Todo esto durante el mandato de Luis Echeverría Álvarez.

Durante ese sexenio también el sector lechero de la ciudad de México sufrió un golpe tremendo pues “Luis Echeverría sacó a todos los establos de la ciudad y los hizo entrar en la Cuenca lechera de Tizayuca, en ese entonces el precio de leche estaba entre los 2 y 3 pesos, hasta llegar a 5 pesos, pues el costo incrementó cuando los establos comenzaron a irse de la ciudad”.⁵²

Para **1976** nace Enfriadora y Transportadora Agropecuaria para recibir, enfriar y clarificar la leche.

⁵¹ Entrevista realizada al Sr. Felipe Molotla, quien se dedica la reparto de leche desde hace más de 50 años.

⁵² Datos obtenidos de la entrevista al Sr. Felipe Molotla,

En aquel entonces la preeminencia del desarrollo industrial había superado al agrícola y se había deteriorado la capacidad productiva del campo, al grado de que México tenía cada vez menos capacidad para satisfacer por sí mismo las necesidades alimenticias de la población.⁵³

La empresa crece en **1978**: Pasteurizadora Laguna adquiere acciones de Pasteurizadora Nazas y así se unen esfuerzos para cubrir la demanda del noreste del país. De esa forma podrían llegar a más poblaciones del país y contribuir para tener mayor acercamiento de la leche a la población. En esos momentos el régimen vigente era el de José López Portillo.

En **1981** se crea LALA Administración y Control con el fin de integrar a las distintas divisiones y darles atención específica.

En **1982** se inaugura la empresa LALA Derivados Lácteos, lo que diversifica el giro de la empresa.

LALA Productos Químicos surge en **1983**, se origina por la necesidad de solucionar problemas de costos al mantener los estrictos estándares de higiene, por lo que se dio a la tarea de crear detergentes, productos desinfectantes y germicidas. Con el paso del tiempo ha diversificado su producción al crear también medicina veterinaria y productos de limpieza para el hogar.

⁵³ GONZÁLEZ Gómez, Francisco, *op. cit.*, p. 158 – 155.

En el año **1984** bajo el régimen de Miguel de la Madrid Hurtado, fueron creadas dos controladoras y una empresa inmobiliaria para futuros proyectos de LALA. Se establece LALA Llantera y Servicios que provee de refacciones a todas las empresas del grupo así como a terceros.

Es establecida la Fundación LALA en **1985** con la finalidad de atender demandas sociales en apoyo a la comunidad. Cabe destacar que en ese año ocurrió el gran sismo que dejó en ruinas a la ciudad de México así como a la población, pues hubo una gran cantidad de decesos y personas desaparecidas. Aquí se aprecia la importancia de su creación, por la situación crítica que se vivió en ese momento, pues toda la ayuda era bienvenida.

Resulta evidente la expansión de Lala y la búsqueda de incursionar en diversas áreas que sean de utilidad a la empresa y ellas mismas la provean de todos aquellos elementos y materias primas requeridas para su actividad, con la finalidad de reducir costos y trabajar con calidad, para poder llegar a la mayor parte del territorio nacional.

La zona fronteriza es atendida a partir de **1986** por Pasteurizadora LALA del Norte, que a su vez comercializa los productos en la frontera del país. ULTRA LALA entra en funciones como la planta lechera más moderna del país, produce leche ultrapasteurizada con envase aséptico que no requiere refrigeración y cuya vida de anaquel es mayor de tres meses.

En **1987** Comercializadora Pecuaria Valle de Nazas inicia actividades. Su misión está dedicada a los derivados lácteos. También es creada Balanceados y Nutrientes para ganado.

Se adquiere la empresa Autotransportes La Providencia en **1990**, que provee servicios de carga regular a compañías filiales y a clientes externos.

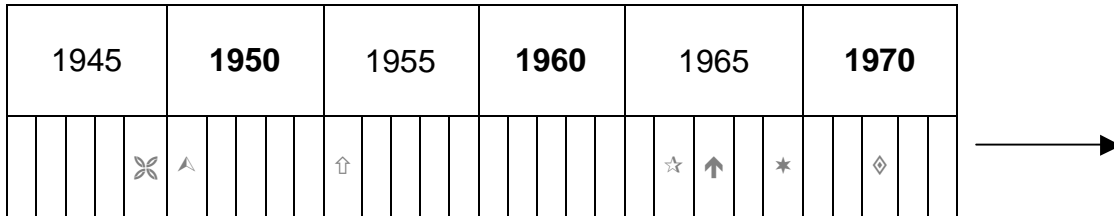
Para **1992** durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se adquiere la Pasteurizadora Durango. Se inician actividades de distribución y comercialización de derivados lácteos para la ciudad de México.

El **2000** un año de grandes cambios y expectativas para la población mexicana, LALA cambia su estrategia de venta al renovar su imagen corporativa y comercial. Se presentan nuevos productos y empaques y se inician campañas publicitarias.

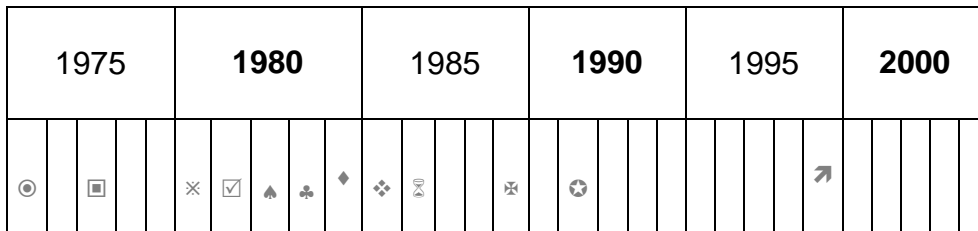
Sus avanzados procesos en la elaboración de alimento para ganado selecto, su crianza y ordeña, pasteurizado y envasado, así como el constante interés en la investigación de nuevas alternativas en cuanto a calidad e higiene, colocan a Grupo LALA a la vanguardia en la industria lechera.

LINEA DE TIEMPO GRUPO LALA

1945	1950	1955	1960	1965	1970
	✂ ▲	↑		☆ ↑ *	◇



1975	1980	1985	1990	1995	2000
◎ □	✂ ✓ ▲ ♣ ◇	♣ ⌚	♣	♣	↗



- ✂ 1949 Se forma La Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de La Laguna.
- ▲ 1950 Surge la Planta Torreón, la primera de Grupo Lala.
- ↑ 1955 Se introduce el sistema automático de ordeña.
- ☆ 1966 Se forma la empresa Lácteos Laguna para cubrir las necesidades de recolección de leche fría y transportación.
- ↑ 1967 La Pasteurizadora Laguna se inaugura en la ciudad de México.
- ★ 1969 Creación de Envases Especializados de La Laguna
- ◇ 1972 Se creó Máquinas y Suministros Especializados. Se adquirió la planta Pasteurizadora de Acapulco.

- ◎ 1976 Nace Enfriadora y Transportadora Agropecuaria.

- ▣ 1978 Pasteurizadora Laguna adquiere acciones de Pasteurizadora Nazas.

- ✕ 1981 Se crea LALA Administración y Control.

- ☑ 1982 Es inaugurada la empresa LALA Derivados Lácteos.

- ♣ 1983 Surge LALA Productos Químicos.

- ♣ 1984 Son creadas dos controladoras y una empresa inmobiliaria para futuros proyectos de LALA. Se establece LALA Llantera y Servicios.

- ◆ 1985 Es establecida la Fundación LALA.

- ❖ 1986 Pasteurizadora LALA del Norte atiende la zona fronteriza. ULTRA LALA entra en funciones.

- ⌚ 1987 Comercializadora Pecuaria Valle de Nazas inicia actividades.

- ✕ 1990 Se adquiere la empresa Autotransportes La Providencia.

- ⊕ 1992 se adquiere la Pasteurizadora Durango.

- 2000 Renueva su imagen corporativa y comercial. Se presentan nuevos productos y empaques.

El proceso de conformación del Grupo Lala se ha dado paulatinamente, respondiendo a las necesidades de la gente mediante la adaptación de nuevas tecnologías, tanto de conservación como de distribución de sus productos y su atención a todas las regiones del país.

Las empresas que forman parte del Grupo LALA⁵⁴ actualmente son:

Transportadora de alimentos (1966).

Su objetivo es recolectar oportuna y eficientemente la leche en los establos de los socios productores, para transportarla a la planta enfriadora y darle tratamiento.

Envases Elopak (1969).

Objetivo: Elaboración, fabricación y comercialización de envases de cartón como contenedores de productos alimenticios, para satisfacer las necesidades de envasado de productos LALA.

Enfriadora de productos del campo (1973).

Objetivo: lograr el acopio, garantizar calidad a través del enfriamiento de la leche proveniente de los socios productores del grupo, con la finalidad de distribuirla en las plantas procesadoras.

⁵⁴ Los nombres de las empresas, así como sus objetivos han sido extraídos del Manual de inducción Lala, 2000.

Nuplen división alimentos (1975).

Objetivo: producir alimento balanceado para ganado lechero con la visión de ampliarse con mayor diversidad de productos dentro del mismo segmento.

Servicios especializados de transporte y logística (1978).

Objetivo: Transportar con oportunidad, seguridad y efectividad los productos lácteos que el grupo procesa y distribuye a través de sus plantas pasteurizadoras en las diversas entidades de la República Mexicana.

LALA administración y control (1981).

Objetivo: prestar servicios de administración y consultoría a las empresas que integran el grupo.

LALA derivados lácteos división quesos (1983).

Objetivo: procesar leche para producir quesos, crema y mantequilla.

Nuplen división químicos agroindustriales (1983).

Objetivo; elaboración, producción y comercialización de productos químicos y farmacéuticos de uso veterinario y de sanidad para las plantas procesadoras del grupo y sus socios.

Trax Llantas (1987).

Objetivo: abastecer de llantas y servicios de mantenimiento en suspensión, a los vehículos de la empresa y de los socios.

Ultra LALA (1987).

Objetivo: producir leche ultrapasteurizada de la más alta calidad, y tecnología que le permita una larga vida sin requerir refrigeración, permitiendo con esto una mayor cobertura territorial.

LALA derivados lácteos división Yoghurt (1992).

Objetivo: producir derivados lácteos como yoghurt y postres, como manera de extensión de los productos ofrecidos por LALA.

Tecnopack de La Laguna (1998).

Objetivo: proveer de envases, tapa rosca y canastilla de plástico a las empresas procesadoras de productos alimenticios de Grupo LALA.

Servicios integrados Gómez Palacio, Durango y Nuevo León (2001).

Objetivo: comercializar productos lácteos y bebidas de otras marcas propiedad del grupo LALA en los estado de Durango, Región Lagunera y Nuevo León.

“Grupo LALA cuenta con cientos de establos y más de 200 mil cabezas de ganado selecto. Poseen 8 plantas pasteurizadoras ubicadas en los centros de población más importantes de la República, tiene la red de distribución refrigerada más amplia del país. Con más de 3,000 rutas y 100 centros de distribución, visita a

más de 200 mil clientes cada día, logrando una venta de casi 4 millones de litros de leche diarios y miles de toneladas de diversos productos lácteos”.⁵⁵

Las plantas pasteurizadoras de LALA cubren diversas regiones del país⁵⁶, su expansión se ha dado de forma paulatina hasta llegar a cubrir buena parte del territorio nacional:

Año de lanzamiento	Planta	Alcance
1950	PLANTA Torreón	Los estados de Chihuahua y Región Lagunera.
1967	PLANTA México	La Zona Metropolitana del D. F., Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, Estado de México, Oaxaca, Veracruz, Morelos y Querétaro.
1970	PLANTA Acapulco	El Estado de Guerrero, costa de Michoacán.
1983	PLANTA Monterrey	La zona noroeste que comprende los estados de San Luis Potosí, Nuevo León, Tamaulipas y parte de Coahuila.
1992	PLANTA Durango	Durango y Zacatecas

⁵⁵ Manual de Inducción Lala, 2000.

⁵⁶ La información de las Plantas Pasteurizadoras Lala, el Año de lanzamiento y su alcance forman parte de la presentación de la empresa en el Manual de Inducción Lala 2000.

1998	PLANTA Guadalajara	Jalisco, Colima, Michoacán, Nayarit, Aguascalientes y Guanajuato.
2000	PLANTA Mazatlán	Los estados de Sinaloa y norte de Nayarit.
2001	PLANTA Mérida	Dando servicio al Sureste, que comprende Yucatán, Tabasco, Chiapas, Campeche y Quintana Roo.

La ubicación de las Plantas de Grupo Lala en territorio nacional se aprecian de la siguiente manera:



2.2 FUNCIÓN

MISIÓN.

Es la razón de ser de las organizaciones, para lo que fueron creadas, sirve para alcanzar la visión, ¿cómo va a hacerlo?, ¿a través de qué?.

La misión de LALA es ***"ser la marca favorita de los consumidores de alimentos con una presencia total y el mayor crecimiento de la industria"***.⁵⁷

*Comercializando productos saludables y nutritivos de la más alta calidad.

* Siendo líder en innovación.

* El productor de más bajos costos.

* Con un equipo humano, capaz, unido y motivado".

VISIÓN.

Se entiende como el escenario donde la organización pretende llegar a futuro, es la forma como se vislumbra a dónde pretende llegar. La visión de Lala es:

"Ser una empresa líder en el sector de alimentos con una sólida rentabilidad, con un crecimiento sostenido y con estándares de desempeño competitivos internacionalmente".⁵⁸

⁵⁷ <http://www.lala.com.mx> Enero, 2004.

⁵⁸ <http://www.lala.com.mx> Enero, 2004.

VALORES

Los valores “son los principios arraigados que guían las acciones de la compañía y constituyen sus pilares culturales”⁵⁹, son percibidos a través de las acciones.

El valor humano es muy importante para LALA y retribuir la confianza que le ha brindado la sociedad, lo es aún más, ya que de él depende en gran medida su desempeño, por tal motivo sus valores son:

- ❖ Lealtad
- ❖ Honestidad
- ❖ Austeridad
- ❖ Solidaridad
- ❖ Confianza
- ❖ Espíritu de contribución
- ❖ Unión
- ❖ Armonía
- ❖ Ética de trabajo
- ❖ Calidad en el desempeño
- ❖ Responsabilidad⁶⁰

⁵⁹ Lencioni, Patrick M., “El verdadero sentido de los valores”, Gestión de Negocios, Volumen 3, Núm.1, enero-febrero 2003, p. 100.

⁶⁰ Información obtenida del Código Universal del Manual de Inducción Lala, 2000.

Cada uno de esos valores son los que LALA pretende que su equipo tenga presente, en sus actividades, para alcanzar sus metas y objetivos.

El Grupo Lala está dividido en cuatro sectores para trabajar de manera organizada. Con la finalidad de dar a conocer esto a los nuevos integrantes de Lala, esta división aparece en el Manual de Inducción. Cada una de las divisiones está situada la empresa según su actividad:

- ❖ División Lácteos. Abarca plantas pasteurizadoras, enfriadoras y procesadoras de derivados lácteos, así como bebidas y postres.

- ❖ División industrial. Integrada por las fábricas de envases de cartón, plástico, de tapa roscas y canastillas para proveer a las empresas procesadoras de productos alimenticios de Grupo LALA, así como una planta productora de alimentos para ganado y una fábrica de productos químicos y farmacéuticos de uso veterinario.

- ❖ División transportes. Formada por las empresas transportadoras de alimentos, autotanques de carga regular y carga refrigeradora y por una distribuidora de llantas.

- ❖ División servicios. Es el enlace entre todas las empresas del grupo, brindándoles servicios de administración y consultoría.

Las plantas donde se concentran los procesos productivos se encuentran ubicadas en:

- ❖ Acapulco
- ❖ Durango
- ❖ Guadalajara
- ❖ Mazatlán
- ❖ Mérida
- ❖ México
- ❖ Monterrey
- ❖ Torreón⁶¹

Para la distribución de los productos, el grupo se ha dividido en 7 regiones comerciales.⁶²

Zona Norte: con base en La Laguna se encarga de los estados de Chihuahua, parte de Coahuila, Durango y Zacatecas.

Zona Noreste: con sede en Monterrey, se encarga de los estados de Nuevo León, parte de Coahuila, San Luis Potosí y Tamaulipas.

⁶¹ <http://www.lala.com.mx> Enero, 2004.

⁶² Manual de Inducción Lala, 2000.

Zona Centro: ubicada en México D.F., y tiene bajo su dominio los estados de México, el D.F., Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala, Morelos, Veracruz y Oaxaca.

Zona Pacífico sur: localizada en Acapulco, dando servicio en Guerrero y parte de Michoacán.

Zona Occidente: con base en Guadalajara, atendiendo los estados de Jalisco, Colima, Nayarit, Guanajuato, Aguascalientes y parte de Michoacán.

Zona Noroeste: dando servicio a Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur.

Zona Sureste: atendiendo a Tabasco, Chiapas, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

PRODUCTOS.

Grupo LALA cuenta con una gran variedad de productos que pretenden satisfacer los gustos del ser humano en todas sus edades. Estos productos se encuentran divididos en 5 categorías:⁶³

⁶³ <http://www.lala.com.mx> Enero, 2004.

PRIMERA FAMILIA: son las diferentes presentaciones de leche fresca, ultra pasteurizada y saborizada.

La leche de vaca para consumo humano es un producto alimenticio proveniente de la secreción natural de las glándulas mamarias de las vacas sanas, obtenido posterior al parto.

El 90% de la leche se produce en la Comarca Lagunera y es transportada en pipas térmicas a las plantas pasteurizadoras para ser procesada, envasada y enviada a cada uno de los centros de distribución (CEDIS) para su distribución y venta.⁶⁴

Grupo LALA elabora diversos tipos de leche de acuerdo con las necesidades de sus consumidores:

Leche entera. Tiene un contenido de grasa mínimo de 30g/l para el consumo diario de toda la familia, en especial para niños de 1 a 12 años, ya que es un alimento completo.

Leche semidescremada. Con 16g/l de grasa, recomendada para jóvenes y adultos por su poco contenido de grasa.

Leche parcialmente descremada. Con un contenido de grasa por litro de 5g hasta 10g/l, está adicionada con vitamina A y D y es baja en colesterol.

⁶⁴ Manual de Inducción Lala, 2000.

Leche deslactosada. Sometida a un proceso de transformación de la lactosa mediante encimas en galactosa y glucosa, conservando el resto de los nutrientes y características de la leche.

Leche LALA Ultrapasteurizada lleva un proceso por el cual es sometida a tratamiento térmico de 135° - 149°C de dos a ocho segundos en una relación de tiempo – temperatura, necesaria para proporcionar esterilidad comercial (destruir los microorganismos vegetativos y esporulados).

SEGUNDA FAMILIA: compuesta por la crema en sus diferentes presentaciones.

TERCERA FAMILIA: conformada por los quesos como son maduros, frescos y procesados en sus diversas presentaciones, así como la categoría de mantequilla.

CUARTA FAMILIA: se compone de los diferentes tipos de yoghurt batido, líquido en sus diferentes presentaciones y sabores, además de postres como son flan y gelatina.

El yoghurt es un producto lácteo fermentado; se obtiene de la fermentación de la leche mediante el crecimiento de bacterias en leche tibia.

Se recibe la leche en tanques donde se deodoriza y concentra, evitando el uso de lacto polvo para obtener una consistencia más firme y de superficie lisa. Luego se homogeniza y se pasteuriza a 91°C por 7.5 minutos e incubada con lactobacilos. Se espera de 5 a 6 horas para desarrollar la incubación.

Los saborizantes y frutas son añadidos después de este proceso y finalmente en envasada y enviada a la cámara fría donde bajará la temperatura de conservación.

El Flan LALA es un postre elaborado con leche pasteurizada, azúcar, fécula de maíz, sabor caramelo y sorbato de potasio. Sus sabores son vainilla y chocolate.

Se obtiene de la mezcla de leche entera fresca con leche descremada en polvo, azúcar y almidón. Se pasteuriza a 85°C y se esteriliza a 130°C. Se deja enfriar hasta 68°C y se almacena a 8°C.

La Gelatina LALA es un postre semitransparente de consistencia semi blanda lista para consumirse en el momento. Se obtiene de la mezcla de agua tratada, grenetina, azúcar y ácido cítrico. Es sometida a un proceso de calentamiento a 46°C. Luego se pasteruriza a 95°C, se enfría a 30°C y se almacena a 8°C.

Sus presentaciones son fresa, limón, uva, piña y naranja.

QUINTA FAMILIA: son las bebidas refrescantes como la Naranjada, bebidas de manzana, uva, limón y otros.

Las bebidas son de un perfil natural, sabor definido y con una intensidad media. El nivel de dulzor y acidez corresponden al característico de la fruta madura. Además son adicionadas con vitamina “C”, que brinda un mayor soporte nutricional.

Su elaboración contempla la integración completa y homogénea de los ingredientes en una secuencia específica (agua, concentrado de frutas y vitamina C), se pasteuriza por 16 segundos, luego se enfría y se procede al envasado.

Casi todas las familias están expuestas a los procesos de pasteurización, homogenización y deodorización; lo que las diferencia son los niveles de temperatura y enfriamiento.

Hoy en día LALA cuenta con una posición destacada con una participación en el mercado del 30%, encontrándose dentro de las 500 empresas más importantes de América Latina.⁶⁵

⁶⁵ Manual de Inducción Lala, 2000.

2.3 COMUNICACIÓN

LALA es una empresa de las más importantes en territorio nacional, y cuenta con innumerables centros de procesamiento y distribución de productos lácteos, sin embargo, para efectos de este trabajo, sólo se analizará una parte de LALA, esta es la Planta Acapulco.

El año de su lanzamiento fue en 1970, cubre el territorio de Guerrero y parte de Michoacán, es una de las plantas donde se concentran los procesos productivos y por ende, también una gran distribución de ellos.

Por supuesto la identidad de esta Planta está muy ligada con la del Grupo Lala en general, situación que la empuja a tener un compromiso y responsabilidad fuerte con todos sus públicos, con los externos; clientes, consumidores, comunidad para proyectar una buena imagen, como con los internos al ser la fuerza central de la misma.

Por ello resulta imprescindible que la comunicación fluya de manera que pueda lograr llegar a todos los miembros que conforman la organización, para lograr la efectiva coordinación entre actividades y la consecución de metas y objetivos, donde tanto colaboradores como la empresa en general queden satisfechos.

Sin embargo, como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, esto resulta difícil, porque el proceso comunicativo en sí es complejo, así como las personas que son quienes lo ejercen. Es precisamente ese el motivo por el cual la comunicación a nivel de organización, debe no sólo planearse, sino controlarse, y requiere de conocimientos para encauzarla mejor.

La comunicación dentro de la mayoría de las organizaciones ha sido desplazada a un nivel inferior, tan es así que se designa a áreas de la empresa con escasos conocimientos comunicativos, provocando así su desplazamiento, es decir, pasa a segundo término. Se deja al final, pues no se le da la debida importancia dentro de la organización.

Esta situación se da en Lala Acapulco, la comunicación es hecha a un lado, delegada en el área de Recursos Humanos y sin una planeación y control adecuados, toda esta situación, así como los problemas que le ha generado a la Planta serán expuestos en el siguiente capítulo.

Se dará un panorama más amplio de todas aquellos conflictos que puede causar la ausencia de comunicación o la falta de planeación de la misma en una organización.

La comunicación que predomina en esta planta es de tipo descendente, es decir, son los altos mandos quienes establecen los mensajes y los envían al resto del equipo.

Los medios con los que cuenta la Planta para comunicarse con su personal son periódicos murales, boletines, y al nuevo personal le es entregado un manual de inducción, donde se presenta la historia del Grupo LALA, la ubicación de sus plantas, sus valores y “código universal” o reglas de desempeño dentro de la planta, la misión y visión, así como los productos elaborados por LALA. Al final del manual aparece un glosario con los términos más empleados en su labor.

De manera general cuentan con una página de Internet que más bien es dirigida a los públicos externos de la organización, pero contiene mucha de la información del Manual de Inducción.

Esta planta no cuenta con un área específica de comunicación, por lo cual la comunicación carece de planeación y control se realiza sin organización.

Esto le ha devenido en múltiples problemas sobre todo en sus públicos internos o miembros de su equipo, pues no se comunican adecuadamente con ellos de tal forma que no existe integración en el personal, dando lugar a ineficiencia en el trabajo, así como a renuncia voluntaria por parte de muchos empleados. Esta situación los obliga a reclutar personal constantemente, teniendo como resultado pérdida de tiempo y esfuerzos de capacitación de personal.

Además, el área responsable de la comunicación en la Planta Acapulco es Recursos Humanos, por lo que las actividades de comunicación no son tomadas muy en cuenta como parte importante de la organización. El responsable de esta área no posee conocimientos de comunicación, pues es Licenciado en Administración de Empresas, por tanto se propicia el descuido de esta actividad.

El área de comunicación organizacional debe estar a cargo de un profesional que se sirva de los conocimientos teóricos y técnicos de comunicación. Es el comunicador organizacional quien emplea diferentes medios y herramientas para llevar a cabo sus funciones y dar solución a los problemas de comunicación.

CAPÍTULO 3.

DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA LALA ACAPULCO.

Es imprescindible dar a conocer cuáles son los problemas de comunicación que aquejan en este momento a Lala Acapulco, primero exponer la situación actual de la Planta, los problemas que enfrenta, porque así se dejará de manifiesto la forma como estas dificultades pueden perturbar a las organizaciones en general, pues tal vez no se afecten de la misma manera, pero pueden establecer un panorama de las dimensiones a que esto puede llegar.

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMUNICATIVA INTERNA ACTUAL.

El Grupo Lala es reconocido a nivel nacional, pues es una empresa mexicana que ha logrado posicionarse como una de las más reconocidas en la producción y distribución de productos lácteos, principalmente de leche.

Sin embargo, como toda organización, presenta problemas que están dificultando su desempeño y limitando su potencial para funcionar al máximo de su capacidad y conquistar los objetivos establecidos, con mayor facilidad.

Con objeto de lograr mayor especificidad en este trabajo, el problema al que se hace referencia es el de la comunicación organizacional, sobre todo en su nivel interno. Es decir, no se cuenta con comunicación organizada, y podría decirse que sin comunicación efectiva, pues no está planeada, y mucho menos controlada.

Para realizar el análisis de la situación comunicativa a nivel interno, de la planta Lala Acapulco, se recurrió a la observación de los procesos comunicativos actuales, para ello se empleó el organigrama con la finalidad de analizar la dirección que idealmente debiera tener la comunicación y cómo es que se dan esos flujos realmente.

También fueron analizados los diversos medios de comunicación con los que cuenta la planta Lala Acapulco, su uso y efectividad, los cuales fueron obtenidos de documentos oficiales y observación. Es importante destacar que las entrevistas al responsable actual de la comunicación, a integrantes de la organización, así como a profesionales de la comunicación, también fueron empleadas para este análisis.

De inicio observamos la ausencia de un área dedicada específicamente a la comunicación interna de la Planta Lala Acapulco, ni siquiera se cuenta con una persona responsable de la misma dentro de la organización. La comunicación y todas las acciones que ésta implica, están a cargo del Área de Recursos Humanos.

“Esta área se encarga de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con las necesidades de la empresa, también son responsables de llevar a cabo la inducción del nuevo personal tanto a la organización como a los puestos de trabajo y las actividades respectivas a cada uno de ellos.

Asimismo se encarga de planear y capacitar al personal con el propósito de actualizar y realizar las diversas actividades que conforman los puestos de trabajo, o bien cuando se trata de introducir una nueva tecnología y se dan cambios en los procedimientos”.⁶⁶

Por otro lado, Recursos Humanos realiza sus funciones de manera independiente, de otras áreas, pues no se encuentra en contacto con ellas, como Nómina y Contabilidad. Existen ocasiones en las que Recursos Humanos selecciona y recluta mayor cantidad de personas, cuando sólo se tiene capacidad para cubrir sueldos de una parte de las contrataciones.

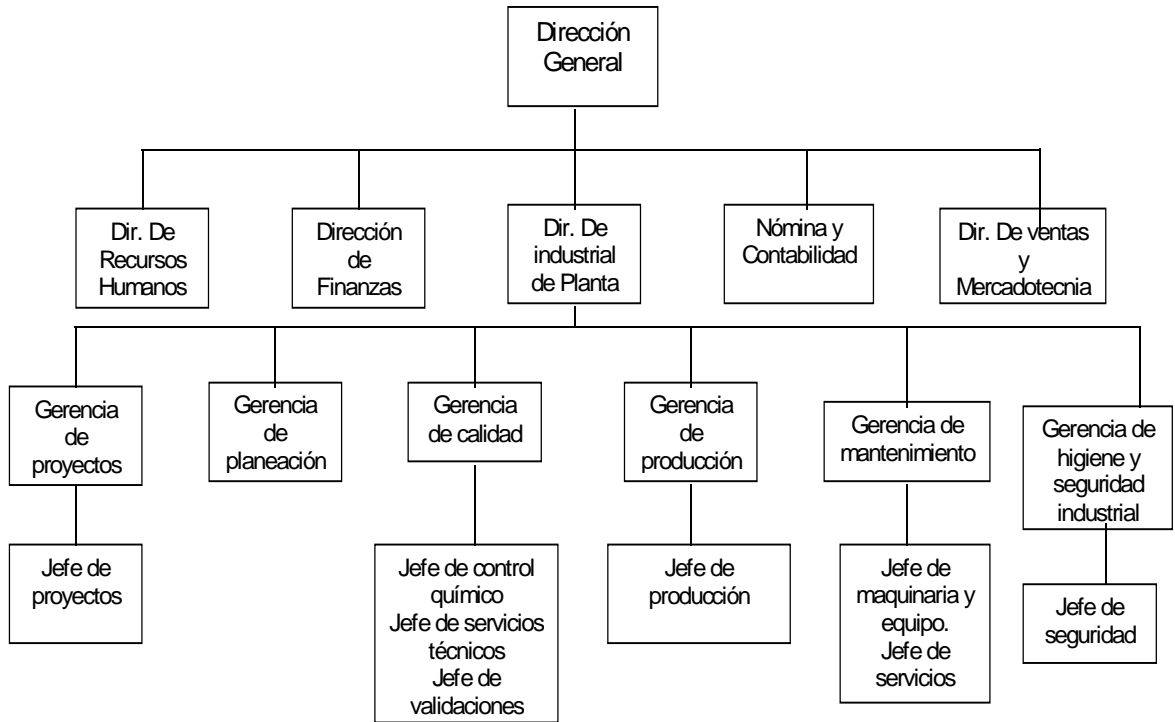
Otra de las funciones de Recursos Humanos, es manejar la comunicación interna de la Planta Lala Acapulco, sin embargo, para el área es algo secundario, se lleva a cabo sólo cuando las actividades propias del área ya han sido realizadas, o bien cuando se tiene tiempo para elaborarla o existe algún mensaje urgente que comunicar.

⁶⁶ Información obtenida mediante entrevista al responsable del área de Recursos Humanos, Lic. José Antonio Mancilla.

La comunicación es descuidada porque no se le da gran importancia por ser una actividad “ajena “ a la propia del Área de Recursos Humanos y porque no se tiene el conocimiento del potencial que puede darle la comunicación (y su adecuada ejecución) a la organización.

De acuerdo con las redes de comunicación y la dirección que ésta puede tomar en las organizaciones, se aprecia que la predominante en la Planta Lala, es descendente, es decir, la comunicación fluye de los altos mandos hacia los niveles inferiores, donde se encuentra el personal operativo de la empresa, tal como lo evidencia el organigrama.

Organigrama de la Planta Lala Acapulco



Actualmente es el nivel operativo donde la Planta Lala está presentando problemas, al registrarse bajas por parte del personal ubicado en esa área como son: chóferes, repartidores y distribuidores; su estancia en la Planta es no superior a tres meses, de hecho no aparecen claramente en el organigrama, ni se muestra de quien dependen directamente.

Las bajas son voluntarias, es decir, el personal se retira de la empresa y en la mayoría de las ocasiones se le encuentra trabajando con la competencia, o bien, en empresas de giros diferentes, donde realizan la misma actividad.⁶⁷

Como ya se ha expuesto con anterioridad, entre áreas tampoco existe la suficiente comunicación, cada una trabaja de manera independiente, con lo cual se ven afectadas diversas actividades y la comunicación en sí misma es deficiente, pues si bien la organización es un sistema compuesto por subsistemas interdependientes, todos ellos deben guardar relación y por ende comunicación para poder desempeñarse.

Es precisamente el personal operativo conformado por chóferes, repartidores, donde existen mayores problemas comunicativos son los más descuidados, aunque en todos los niveles se aprecia una situación similar, pues no hay comunicación entre todas las áreas.

⁶⁷ Información proporcionada por el Área de Recursos Humanos.

Entre directivos la comunicación es un poco más constante, sin embargo, la mayoría de la información empleada entre ellos es de tipo cuantitativo y no se refiere tanto al personal, o bien se cree que los problemas existentes deben ser solucionados por el área a la cual corresponden⁶⁸ y no como parte de la responsabilidad conjunta de diversas áreas y niveles.

Esto se refleja en la situación expuesta del área de Recursos humanos, pues ante los problemas de renuncia de los trabajadores, ellos sólo reclutan personal constantemente, y tratan de mejorar estos procesos, para que el problema no vaya más allá, sin embargo, no perciben la importancia de la comunicación interna y la forma como ésta podría ayudar a solucionar muchos de los conflictos existentes en la Planta.

A pesar de esas circunstancias se dispone de medios organizacionales de comunicación, tanto en el ámbito ejecutivo como operativo, existen los que son cotidianos, y otros utilizados en situaciones muy particulares, estos medios se describirán a continuación:⁶⁹

⁶⁸ Información obtenida mediante la observación del proceso comunicativo entre directivos.

⁶⁹ Información obtenida de documentos oficiales, así como de la observación mediante un recorrido en la Planta y la Revisión de los mismos.

MEDIO	DESCRIPCIÓN	USO	FUNCIONALIDAD
Correo electrónico	<p>Mensajes cortos, información concreta.</p> <p>Dirigidos a una o muchas personas simultáneamente.</p>	<p>Para acelerar el flujo de información entre directivos cuando se trata de tomar cierto tipo de acciones.</p> <p>Dar avisos a jefes de área, de situaciones específicas y acciones propias del destinatario.</p>	<p>Rapidez en la comunicación.</p> <p>Agiliza la acción y la capacidad de respuesta.</p> <p>Se emplea la mayoría de las ocasiones para dar instrucciones generales o avisos. Otras veces se utiliza para enviar chistes.</p>
Comunicados	<p>Mensajes detallados, no son muy extensos, máximo dos cuartillas. Emplean el logotipo de la empresa.</p>	<p>Proporcionan información general acerca de cambios en procedimientos o acciones concretas, como avisos. Dirigidos a directivos, personal administrativo y algunos operativos, como supervisores.</p>	<p>Son más utilizados por considerarse más formales.</p> <p>Llegan a contener información similar a la de los correos electrónicos, pero más detallados.</p> <p>Dan a conocer información de utilidad para el área receptora.</p> <p>No se da retroalimentación.</p>

MEDIO	DESCRIPCIÓN	USO	FUNCIONALIDAD
Tableros de avisos	Mensajes pegados, son largos y cortos, no son muy llamativos. Algunos son obsoletos. Están ubicados por toda la planta.	Para uso de todo el personal, dirigido especialmente al operativo. Dan avisos de cuestiones de procesos relacionados con el trabajo, o bien recordatorios de seguridad.	Los avisos son formales, no se actualizan constantemente. No están ubicados en sitios estratégicos, por ello la gente no los toma mucha en cuenta. No hay retroalimentación.
Teléfono	Ubicación en todas las oficinas y en el área operativa.	Para agilizar la comunicación entre todos los niveles y públicos de la organización.	Es más personal e inmediato. Su uso es para asuntos personales en un 60%, y aunque permite la retroalimentación, no es utilizado totalmente en cuestiones laborales.

MEDIO	DESCRIPCIÓN	USO	FUNCIONALIDAD
Fax	Mensajes con información de tipo formal; cuantitativo, contable, facturas, etc.	Se usa para documentos de carácter oficial (formal).	Utilizado principalmente en cuestiones contables y administrativas.
Manual de inducción	Cuadernillo delgado. Contiene historia de la empresa, estructura general, misión, visión, productos, código universal, reglas, glosario. Incluye fotos. Todo en color azul y fondo blanco. Portada y contraportada son en color.	Se emplea para que el personal nuevo conozca la empresa de manera general, y de esa manera se vislumbren los alcances y dimensiones de la misma.	No se encuentra actualizado. La portada lo hace atractivo, sin embargo el contenido no lo es tanto por el color azul que presenta en la tipografía y en las imágenes.
Video corporativo	Video formato VHS, duración 5 minutos.	Sirve también para la inducción del personal nuevo, da información general de la empresa.	No está actualizado, presenta imágenes pasadas, no muestra lo que la Lala es actualmente.

De manera general, esos son los medios de la Planta Lala Acapulco, así queda de manifiesto la efectividad de algunos de ellos, mientras que otros no la tienen.

Toda empresa debe contar con medios organizacionales de comunicación, algunos poseen mayor efectividad, de acuerdo con el mensaje, el propósito y el alcance con los cuales son diseñados. Para efecto de análisis de medios y la situación de la empresa en este sentido se contrastará con el siguiente registro.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS COMUNES EN LA EMPRESA, SU UTILIDAD Y EFECTIVIDAD.⁷⁰

Medios de comunicación más utilizados.	Utilización	Efectividad.
Publicaciones periódicas a los empleados	88%	59%
Correo electrónico	81%	30%
Tableros de anuncios	77%	9%
Manual de empleado	73%	12%
Presentaciones audiovisuales	50%	12%

⁷⁰ <http://www.WatsonWyatt.com>, Junio, 2003.

Informe anual de resultados corporativos de los empleados	42%	5%
Intranet	42%	9%

Asimismo dentro de este registro se presentan los procesos comunicativos dentro de la organización y su efectividad tales como:⁷¹

Procesos comunicativos más utilizados en la empresa.	Utilización	Efectividad
Reuniones de grupo	92%	63%
Reuniones personales con superiores.	77%	33%
Sesiones de Información	69%	20%

Si se observan los medios de la Planta Lala y el cuadro de efectividad de medios y procesos se nota, que si bien cuenta con algunos de los expuestos en el cuadro no poseen tanta efectividad.

⁷¹ <http://www.WatsonWyatt.com>, Junio, 2003.

Tal es el caso del correo electrónico, el cual es utilizado por un mínimo de personas, la mayoría de las ocasiones sólo para entretenimiento, pues su utilidad principal es de tipo personal. Los tableros de anuncios en las empresas u organizaciones son los menos efectivos y en la Planta Lala Acapulco predominan, por supuesto sin el resultado deseado, además de su falta de actualización, orden y diseño.

En cuanto al material de inducción, el manual y el video, son útiles, funcionan para vincular a los nuevos elementos a la organización, pero si no están actualizados es difícil conocer la situación vigente en la empresa y explicar la cultura organizacional, los procesos y los retos que implica la unión e identificación con la organización.

Los datos anteriores también dejan de manifiesto que uno de los medios con mayor efectividad como las publicaciones (por ejemplo la revista interna), no existe, así la situación de la organización, sus logros, cambios, entre otras cuestiones no se difunden, eso provoca un ambiente de incertidumbre, desconocimiento de avances, como de lo que hace la entidad donde toda esa gente trabaja y convive.

Los procesos eficaces para poder desempeñar la comunicación, como las reuniones, sólo se dan en niveles superiores de la empresa y al nivel operativo simplemente se le dan instrucciones, por lo cual no hay un sentido de trabajo en

equipo ni de integración en toda la organización, más bien una estructura tradicional.⁷²

La comunicación dentro de las organizaciones tiene la función de adscribir a todos los colaboradores a un grupo organizado que trabaje en pro de la misma, compartiendo objetivos, metas, retos, riesgos, tanto de la organización, como de cada uno de los colaboradores, logrando su identificación con la organización.

No obstante, en la planta Lala no sucede así, es depreciado el valor de la comunicación como elemento fortalecedor y unificador debido a la ausencia de un profesional en la materia, así como el desconocimiento de una planeación estratégica de la comunicación pues no existe un área dedicada a esa labor.

⁷² Información obtenida mediante la observación de procesos comunicativos.

3.2 DESARROLLO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA LALA ACAPULCO.

La comunicación es un proceso complejo más aún si se trata de toda una organización; cuando funciona a este nivel se requiere planearla, controlarla y enriquecerla con información para poder darle dirección.

El caso de la Planta Lala Acapulco evidencia parte de los conflictos originados por la ausencia de comunicación, por ello se pretende desarrollar un área dedicada a gestionar la comunicación interna y todos los conocimientos, planes, informaciones y elementos necesarios para llevarla a cabo de la mejor manera posible. Si bien es cierto que la comunicación externa también tiene una gran significación en la vida de las organizaciones, también es que se dé positivamente, por ello se requiere tener como base una comunicación interna, controlada y eficaz.

De ahí que se haya decidido desarrollar el área de comunicación organizacional, como una propuesta, por considerarla una prioridad para la Planta Lala Acapulco para poder darle un soporte firme en cuanto a comunicación interna se refiere.

Debe contarse con un área de comunicación organizacional, para la cual sea fundamental llevar a cabo todas las acciones de gestión comunicativa, pues el hecho de ser tomada como una actividad secundaria, no sólo lastima a la

organización internamente, sino de manera externa, y esto a la larga puede conducirla a serios problemas internos, como los que vive Lala Acapulco actualmente con la falta de integración y efímera permanencia del personal operativo en la empresa.

Hasta el momento, el tipo de comunicación analizado ha sido el formal, se sabe que el ser humano por su propia naturaleza se comunica y socializa con la finalidad de hacer relaciones y obtener cooperación para el cumplimiento de objetivos.

En el caso de la Planta Lala Acapulco, la comunicación cotidiana informal entre los grupos de trabajo se da, pues ha sido hasta el momento un sostén importante del proceso comunicativo, ha permitido la convivencia, coordinación y realización del trabajo, quizá no con los resultados esperados, pero manteniendo la actividad propia de la organización.

La comunicación informal, presenta aspectos negativos, por la falta de control, como es la creación de ambientes inciertos, propagación de rumores y en ocasiones una cultura dispersa, pero puede ayudar a la comunicación formal a encontrar los elementos necesarios para descubrir qué está funcionando y qué no en cuanto a personas, procesos productivos y de comunicación, es decir, proporciona las herramientas necesarias para darle forma a la comunicación organizada dentro de la empresa.

La comunicación es eso mismo, un proceso donde debe existir un conocimiento general de lo que es la empresa, de su actividad central, de lo que quiere ser, de sus recursos, sus acciones... para poder comunicárselo a sí misma, orientarla en la dirección correcta que obedezca al fin para el cual fue creada y existe.

De tal manera, la comunicación también implica conocimientos del entorno donde se desarrolla la organización; a partir de la manera como esté llevando a cabo su actividad y cómo las acciones internas se practican, influirán en la percepción que de ella se tenga al exterior.

La función del comunicador organizacional es entonces la de conocer a la empresa, analizar todo lo anterior y ayudarla mediante la comunicación a proyectarse de acuerdo con la forma como ella misma se percibe, de manera interna y externa y a consolidarse como organización.

Ser observador, analítico, saber interpretar, ser un profesional en todos los sentidos, tener sed de conocimiento⁷³, son las características necesarias en un profesional de la comunicación, para realizar una actividad ya de por sí compleja. También necesita tener capacidad de liderazgo, tener confianza en sí mismo, saber tratar con la gente y convivir con ellos para convertirlos en aliados de la organización y de él en su labor de integrador.

⁷³ Salvador García Liñan, Asesor independiente y Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales – UNAM, considera estas características imprescindibles en un Profesional de la Comunicación.

Detectar formas distintas de resolver problemas saliendo de lo establecido, es otro de los retos del comunicador organizacional, pues así dará rienda suelta a toda clase de pensamiento creativo que pueda beneficiar a toda la organización.

Se hace mención de todas estas cuestiones porque el área de comunicación organizacional debe estar dirigida por un profesional con conocimientos de comunicación para poder emplear de manera estratégica toda aquella información emanada por la organización, pues cada acción emprendida influirá en la organización.

Por otro lado, el área de comunicación debe establecer relaciones en y con todos los niveles por su necesidad de conocimiento de la organización en sí misma y en cuanto a todos los individuos que la conforman. De hecho el área de comunicación organizacional también debe mantener contacto permanente con la Dirección General, para tener capacidad de acción y conocer las necesidades comunicativas.

Para especificar las acciones propias del Área de Comunicación Organizacional se mostrará a continuación una descripción, donde se presentan actividades a realizar, sus relaciones, ubicación dentro de la organización, entre otra información.

DESCRIPCION DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Gestionar las actividades comunicativas de la Planta Lala Acapulco, interna como externamente, para lograr la unificación y el aprovechamiento de los recursos existentes (humanos y materiales), en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través del conocimiento, información, convivencia y cooperación con la organización y todos los elementos que la integran.

FUNCIONES PRINCIPALES.

-Planeación estratégica de la comunicación basada en el conocimiento de la cultura organizacional del Grupo Lala, y en general de toda la organización (procesos, procedimientos, relaciones humanas y corporativas).

-Elaboración del proyecto de difusión de la identidad y cultura organizacional a través de diversos medios y procesos.

-Diseñar la comunicación y el flujo de la misma de acuerdo con las necesidades de los miembros de la organización y no tanto con el organigrama.

FUNCIONES PRINCIPALES. (Continuación).

-Elección y creación de medios que guarden concordancia entre la estructura de contenido y las características propias del medio elegido, para darle soporte.

-Unificar criterios en cuanto al uso de recursos gráficos (logotipo) o visuales en papelería y documentos oficiales.

-Asesorar y apoyar a todas las áreas y departamentos que conforman a la Planta Lala Acapulco, en el aspecto comunicativo, para facilitar la labor de cada uno de ellos, así como eficientarla.

-Suministrar materiales de tipo comunicativo como revistas, videos, carteles, etc., para facilitar y optimizar la función comunicativa de la Planta en general.

-Planear, elaborar y coordinar programas de capacitación a nivel comunicativo, de acuerdo con las actividades de los diversos departamentos que lo requieran, incluyendo a aquellos que se vinculan con públicos externos, como promoción y ventas.

-Crear y manejar la opinión pública dentro y fuera de la organización para lo cual se deberán realizar las siguientes actividades:

FUNCIONES PRINCIPALES (Continuación).

-Analizar la prensa escrita, seleccionar los principales diarios, así como revistas especializadas.

-Revisar y analizar medios electrónicos, principales noticiarios radiofónicos y televisivos, así como la red.

-Jerarquizar la información de acuerdo con la utilidad que tenga para la organización.

-Realizar reportes con base en el análisis de la información e incluirlos en un banco de datos.

-Relacionarse con Cámaras o Asociaciones, con el fin de obtener información de adelantos tecnológicos que puedan ayudar a optimizar los procesos, así como para mantenerse al tanto de las actividades de organizaciones dedicadas al mismo giro o que tengan que ver con él.

PUESTOS SUBORDINADOS.

-Comunicación interna y externa. *Dedicada a realizar y gestionar los procesos comunicativos en el ámbito interno y externo de la organización.*

-Imagen Corporativa. *Su labor es planear y controlar la imagen de la organización entre sus públicos, así como vigilar y procurar que ésta sea positiva en todo momento.*

-Relaciones Públicas. *Su función es la de establecer relaciones entre la organización y todos aquellos grupos de interés dentro de la sociedad que le permitan existir y realizar adecuadamente su labor, para ofrecer resultados favorables hacia ellos mediante su actividad.*

-Medios audiovisuales. *Dedicado al diseño y elaboración de mensajes audiovisuales emitidos por la organización para sus públicos.*

RELACIONES INTERNAS.

-Con la Dirección General de la Planta Lala Acapulco para obtener autorización y capacidad de acción en áreas estratégicas donde la comunicación se emplea constantemente, así como cooperación de la misma.

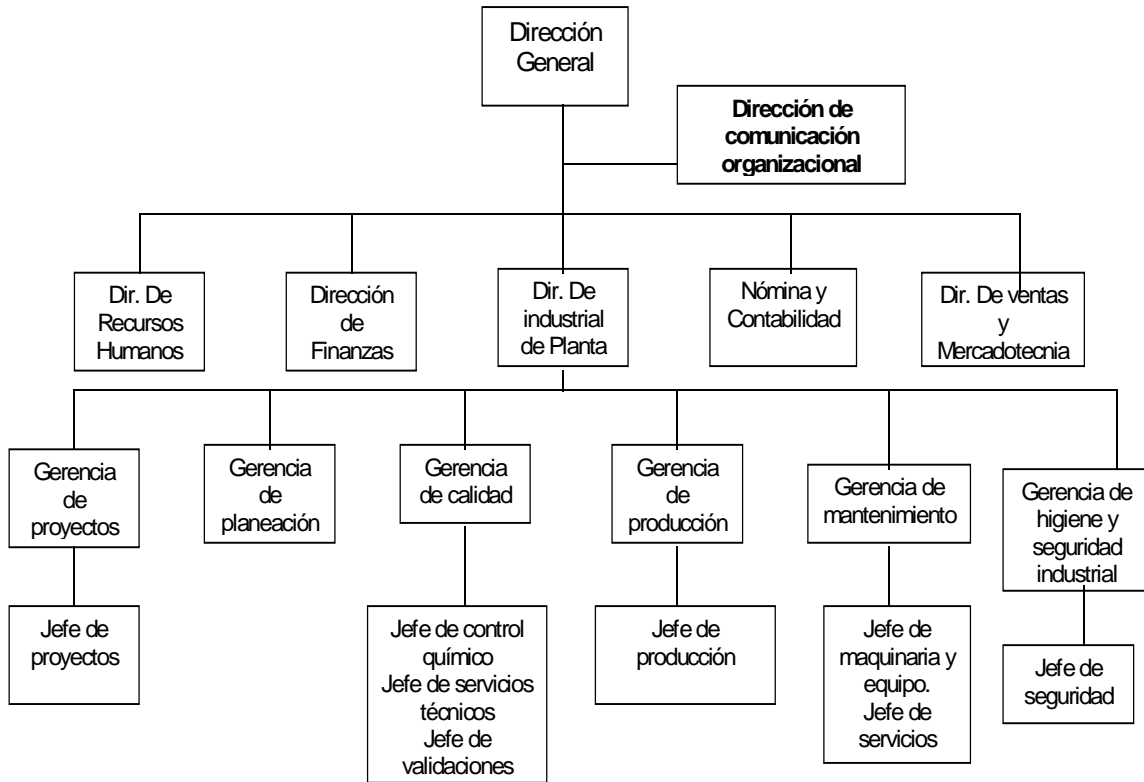
-En general con todas las áreas para establecer coordinación, conocer sus necesidades comunicativas y satisfacerlas.

RELACIONES EXTERNAS.

Con Cámaras y Asociaciones donde se agrupen organizaciones dedicadas a actividades similares a la de la empresa, de manera que se mantenga al tanto de sus competidores y de actualizaciones tecnológicas y su vez pueda aportar avances o ideas del gremio.

Con la prensa, mantenerse abierto para llevar una buena relación con este sector, para proyectar una imagen positiva y la opinión pública (públicos externos), se inclinen en ese sentido.

**Propuesta de ubicación del Área de Comunicación Organizacional
en el Organigrama de la Planta Lala Acapulco**



La propuesta de ubicación del Área de Comunicación Organizacional de la Planta Lala Acapulco en su organigrama obedece a que el área debe ubicarse estratégicamente como ya ha sido mencionado, pues debe guardar relación con la dirección general para tomar decisiones importantes y tener capacidad de acción.

El área funcionará como asesora de todas ellas, es decir, ayudará a que se comuniquen entre sí todas ellas y puedan desempeñarse mejor, en conjunción con todos los niveles.

Aunque en el organigrama sólo se muestra la inclusión de esta área, y no se noten cambios más allá, es porque la organización no puede cambiar radicalmente y porque se pretende que con esta área, la comunicación responda a las necesidades de la organización principalmente y no tanto a seguir líneas rigurosamente que lleguen a establecer límites, por tanto el área de comunicación debe estar en contacto con todos.

Básicamente esas son las funciones del área de comunicación organizacional, sin embargo, las actividades prioritarias en este momento para el área de comunicación y desprendidas de sus actividades, serían las de promover la identidad y cultura organizacional para arraigarla principalmente entre los miembros con quienes actualmente se tiene conflictos, como son los del nivel operativo.

Para ello se propone también la elaboración de un Taller de Identidad, el cual sería realizado y coordinado con el área de Recursos Humanos, pues ésta es el área dedicada a trabajar con el personal y es quien se encarga del reclutamiento y capacitación.

El taller estará dirigido al personal con el que se están registrando conflictos como las bajas, con la finalidad de trabajar intensamente la identidad y arraigarla, para lograr una vinculación con la empresa. Es importante mencionar que este taller también debe ser impartido a todo el personal, en algunos casos sólo para reforzarla.

Para ello se empleará material actualizado acerca del Grupo Lala y de la Planta Acapulco particularmente, como su historia, función, misión, visión, valores, entre otros elementos de la identidad organizacional, así como de la cultura. Ese material deberá ser seleccionado por el área de comunicación.

Otra propuesta es la revisión del programa de incentivos y oportunidades del personal operativo dentro de la planta, tomando como antecedente el conocimiento de las expectativas que los empleados tienen de la empresa, al ingresar como personal activo, así como lo que ésta espera de sus nuevos elementos y para poder conseguirlo.

Como sabemos, mucha gente que trabaja en la Planta Lala Acapulco, especialmente la del nivel operativo, haciendo referencia a chóferes, repartidores, etc., son personas que viven en un lugar de gran afluencia turística, es decir, mucha de la población vive del turismo y son gente de clase media baja, lo cual sería un punto importante para trabajarlos con la gente. Primero porque al formar parte de una empresa se tiene un trabajo un tanto más seguro que si se dedica a una actividad que en algunos momentos está a la baja y sólo en algunas temporadas del año es buena.

Por otro lado se puede trabajar el prestigio de la empresa como una de las más importantes del país para integrar al personal y darle en ese sentido un extra de lo que va a adquirir al ingresar a una empresa como Lala, pues también es muy importante el incentivo económico en todo momento.

Desde esa perspectiva, es importante ponerse en contacto con el área de Finanzas para conocer el presupuesto con el cual se puede contar para incrementar o dar ciertos incentivos de este tipo, tal como bonos de productividad, becas escolares para hijos de trabajadores, entre otras.

De igual forma es importante la familia del trabajador, por lo cual podrían establecerse algunas actividades de recreación para ellos o convivencia familiar otorgado por la empresa, para las familias.

Las oportunidades de crecimiento para el personal también son importantes para la permanencia y compromiso del trabajador con la empresa, por lo cual también deben ser revisadas y actualizadas de acuerdo con la disposición de recursos y expectativas del personal.

Estas actividades son propuestas por considerarse prioritarias para la Planta Lala, y de esa forma puedan ser resueltos muchos de sus conflictos actuales, así mismo se propone que las funciones del área de comunicación organizacional, comiencen a desarrollarse para darle forma y dirección a la comunicación interna dentro de la Planta Lala Acapulco.

3.3 ESTRATEGIAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Las estrategias se refieren a una lógica de acción basada en la planeación,⁷⁴ nos dicen qué vamos a hacer en cuanto a una intervención determinada. Es importante señalar qué son las estrategias, pues será en este apartado donde se expondrán los pasos a seguir para lograr el establecimiento del área de comunicación organizacional en la Planta Lala Acapulco.

De inicio es importante ubicar la propuesta aquí expuesta pues significa un cambio para la organización, y es allí donde se presenta la primera dificultad.

Normalmente las personas se acostumbran o se insertan en determinados procesos y rutinas para poder cumplir con su trabajo, pero muchos individuos llegan a ser absorbidos por éstas, es decir, sólo responden a modelos específicos para realizar alguna actividad o bien para resolver problemas.

En cuanto a la propuesta, implica una nueva forma de resolver los problemas de comunicación existentes en Lala, por ello es importante prever la dificultad de su aceptación.

⁷⁴ <http://www.chilesat.net/uchile/modulo1/segurid/tsld003.htm>, Junio, 2003.

Pero las objeciones se presentarán desde el inicio hasta el final, pues afrontar un cambio siempre es difícil, de ahí la importancia de planear estratégicamente la forma como será presentada la propuesta.

Estrategia 1.

Sensibilización de la necesidad de un área de comunicación organizacional, en la Dirección General de la Planta Lala Acapulco.

- ✓ Mostrar la situación comunicativa actual de la empresa de forma objetiva.
- ✓ Exponer los conflictos causados por la ausencia de la planeación en la comunicación, en términos de pérdidas de recursos de la organización.

Estrategia 2.

Presentación de la propuesta. Se llevará a niveles superiores, específicamente al Director General y al departamento de Recursos Humanos. Al primero porque es quien toma las principales decisiones y al segundo porque es el departamento encargado actualmente de la comunicación interna.

- ✓ Presentar la propuesta de comunicación en términos de beneficios para la organización.
- ✓ Presentar las oportunidades que generará el área de comunicación de ser aceptada.

Estrategia 3.

Generar confianza en la Director General dejando ver el papel que jugará la dirección en cuanto al establecimiento del área de comunicación.

- ✓ Demostrar que los cambios no serán radicales, sino más bien paulatinos.
- ✓ Mostrar la función y papel principal que desempeñará el Director General antes, durante y después de la intervención, para la creación del área de comunicación, mediante su inclusión en el trabajo creativo y operativo, en el establecimiento de la misma.

Una vez que ha sido aceptada se procede a estructurar el área, con la formación de un modelo comunicativo como el que ya ha sido presentado y por supuesto, que sea desempeñado por un profesional de la comunicación organizacional.

Para ello es imprescindible tener en cuenta la normatividad de la organización, es decir, sus políticas generales, reglas, procedimientos, incluso el presupuesto con el que se cuenta para poder establecer el área y la gente que puede integrarla. Para finalmente poder llevar a cabo el establecimiento mediante la planeación de cada una de las acciones, en el tiempo estimado.

Para el establecimiento del Área de Comunicación Organizacional en la Planta de Distribución Lala Acapulco, una vez aceptada, es imprescindible tener en

cuenta el tiempo y cada una de las etapas mediante las que ésta quedará establecida, también es importante el personal de la empresa quien participará activamente en los nuevos cambios que se generen.

Ante esta situación la vigilancia en las actitudes de las personas debe ser constante, pues la principal actitud que se debe generar es la de solidaridad y cooperación con el proyecto.

Primera Etapa.

La primera etapa consiste en la preparación del establecimiento del área de comunicación organizacional, implica información y conocimiento del nuevo proyecto que va a establecerse. Todas las áreas de la empresa deben ser informadas de esto, pues se trabajará con todas ellas en algún momento.

Los responsables de cada una de las áreas que conforman la Planta Lala Acapulco deben ser informados, aquí también se incluye a los directivos, para que estos a su vez se lo hagan saber a los miembros de su área respectiva.

El Área de Recursos Humanos será la primera en ser informada, pues es quien en este momento se encarga de la comunicación interna, debe señalársele que esta responsabilidad pasará ahora al Área de Comunicación Organizacional de la Planta.

En esta etapa se realizan varias reuniones con la finalidad de presentar el proyecto a los directivos de las distintas áreas, se ofrece información explícita, y se aclaran dudas, incluso para que ellos den propuestas.

Evidentemente esta etapa es de organización, programación e instrucción para disponer el nuevo terreno de trabajo de la comunicación sobre todo en el nivel interno de la Planta y también de manera implícita comienza a funcionar este tipo de comunicación.

Segunda Etapa.

En ésta se da el establecimiento del área como tal. Mediante un acto interno se presenta el Área de Comunicación Organizacional de la Planta Lala Acapulco a los directivos y responsables de áreas, así como a los líderes de la Planta.

Es aquí donde el área ya tiene un espacio físico dentro de la Planta, así como al responsable de la misma y a sus colaboradores. Por supuesto también ocupan su lugar dentro del organigrama por lo que ahora ya está formalizada.

Tercera Etapa.

Esta etapa es la más prolongada, pues inicia paulatinamente el trabajo del Área de Comunicación Organizacional de la Planta Lala Acapulco, también comienza la integración de trabajo con las otras áreas de la Planta para llevar a cabo la comunicación interna de la misma.

Cuando ha quedado instalada el área y está funcionando comienza la evaluación y el control de la misma, es imprescindible saber si está desempeñándose adecuadamente, y eso se corrobora cuando los objetivos para los que ha sido creada están obteniéndose.

Esta área necesitará autoevaluarse y adaptarse a los cambios que la conduzcan a satisfacer las necesidades comunicativas de la Planta Lala Acapulco, pues ésta evoluciona constantemente, por lo cual es necesario que lo hagan paralelamente, así ambas se encontrarán en permanente cambio y evolución.

Esta propuesta ha sido desarrollada con base en las necesidades de comunicación especialmente en el ámbito interno de la Planta Lala Acapulco, como un elemento que podrá proporcionarle la cohesión y la coordinación para lograr sus objetivos y metas de forma más armónica, principalmente entre las personas que la integran, pues es el elemento más importante para esta organización.

CONCLUSIONES

La comunicación es imprescindible para relacionarse, para trabajar, para convivir, en sí para vivir. Si para los seres humanos es indispensable, también para las organizaciones, más aun por estar conformadas por muchas personas en constante relación e interdependencia.

A lo largo de este trabajo se ha visto que una organización como Grupo Lala, específicamente la Planta Acapulco, necesita comunicarse internamente para coordinar todos aquellos objetivos y procesos de los que también está conformada y puedan realizarse adecuadamente, esto es, evitar el gasto de recursos y energías sin provecho alguno, pues si eso es prevenido se obtendría además beneficios tanto para la organización como para su personal.

El desarrollo de un área de comunicación organizacional, es para una empresa como Lala, un elemento indispensable, siempre y cuando se conozcan las funciones comunicativas que ésta debe desempeñar, así como el tipo de relaciones que debe guardar al interior y al exterior de la organización para ser funcional.

Aún así no es suficiente con conocer las funciones, es imprescindible desempeñarlas al máximo de la capacidad de la organización y del o los responsables de esas actividades.

El hecho de que la comunicación funcione en el ámbito interno de la organización involucra las relaciones actuales entre sus diversas áreas, así como el arraigo y el compromiso del personal hacia ella, de ahí que el área se encuentre en un lugar donde pueda moverse hacia todos los niveles de la organización y a su vez pueda tener capacidad de acción.

Otro aspecto importante es el que la comunicación responda a las necesidades de sus miembros y de la organización misma, pues si no se conocen la comunicación no podrá satisfacer esas necesidades y la situación se mantendrá como hasta ahora.

La comunicación interna en una organización es la base de su buen funcionamiento al lograr armonía en los grupos de trabajo, su fuente primordial es el conocimiento y la retroalimentación, mediante la cual se conocen las necesidades comunicativas en el ámbito interno y enmendados los errores cometidos.

Para establecer el área de comunicación de la organización es preciso involucrar a buena parte de los miembros, pues todos en algún momento tendrán que colaborar con el área. En este sentido la comunicación comenzará por fomentar un sentido de solidaridad al interior de la organización. Además de generar mejoría en los procesos, también puede hacerlo en cuanto a la unificación de grupos de trabajo y en beneficios económicos para los integrantes y la organización.

Todas las funciones del área de comunicación organizacional deben ser controladas para obtener los resultados planeados, si no ocurre así es indicio de que los procesos comunicativos no están funcionando y deben cambiarse.

Las organizaciones no son perfectas, pero si es posible encausarlas para realizar mejoras en sí mismas y se propone que la comunicación en las organizaciones puedan dirigirse a mejorarlas constantemente, lo cual consistirá en alcanzar sus objetivos o acercarse a ellos lo más posible, para eso servirá el establecimiento de esta área en la Planta Lala; la comunicación será planeada, controlada y aceptada en la medida que se perciba como un elemento indispensable en la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

ANDER – EGG, Ezequiel, Técnicas de investigación social, 20ª ed., Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1985.

BAENA Paz, Guillermina, Instrumentos de investigación, Editores Mexicanos Unidos, México, 1983.

BARTOLLI, Annie, Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada, Paidós, Argentina, 1992.

BERLO, David K., El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica, Editorial El Ateneo, México, 1985.

BRADING, David, Los orígenes del nacionalismo mexicano, Trad. Soledad Loaeza Grave, Ediciones Era, 2ª reimp., de la 2ª ed., ampliada, México, 1993.

BRIONES, Guillermo, Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales, 2ª reimp., Trillas, México, 1986.

DAFF, Richard L., Steers, Richard M., Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos, Editorial Limusa, México, 1992.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1991.

GARCÍA Uceda, Mariola, Las claves de la publicidad, ESIC Editorial, Madrid 1999, 3ª ed.

GOLDHABER, Gerald M, Comunicación organizacional, Editorial Diana, México, 1986.

GONZÁLEZ Gómez, Francisco, Historia de México 2, Quinto Sol, México, 2003.

HALL, Richard, Organización: estructura y proceso, Prentice Hall, México, 1996.

KATZ, Daniel. y Kahn, Robert L., Psicología social de las organizaciones, Trillas, México, 1990, 1ª reimp.

LITTERER, Joseph A, Análisis de las organizaciones, Noriega Limusa, México, 1991, 2ª reimp.

MARTÍN Martín, Fernando, Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación, Ediciones de la Universidad de Salamanca, 1995.

MARTÍNEZ de Velasco, Alberto. Nosmik, Abraham, Comunicación organizacional. Práctica gerencial, Trillas, México, 1988.

MORRIS, Charles G, Psicología. Un nuevo enfoque, Prentice Hall, México, 1987.

RAMOS Padilla, Carlos G., La comunicación: un punto de vista organizacional, Trillas, México, 1991, 1ª reimp.

ROJAS Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, UNAM – Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México, 1982.

SEBASTIÁN, Carmen, La comunicación emocional Prentice Hall, España, 2000.

TESIS.

ÁVILA González, Rafael, Comunicación organizacional, huellas de un extravío organizacional, Tesis UNAM / FCP y S, s/a Licenciatura en Comunicación., 1993.

RODRÍGUEZ Salazar, Ma. Eugenia, La Comunicación Organizacional, elemento esencial para las empresas, Caso específico SINTEX, S.A. de C.V., Tesis UNAM / FCP y S, Licenciatura en Comunicación., 1993.

HEMEROGRAFÍA

Lencioni, Patrick M., “El verdadero sentido de los valores”, Gestión de Negocios, Volumen 3, Núm. 1, enero-febrero 2003, p. 100.

Manual de Inducción Grupo Lala, 2000.

ENTREVISTAS

Jefe de Departamento de Recursos Humanos de Lala Acapulco, Lic. Marco Antonio Mancilla. Febrero 2004.

Prof. Salvador García Liñan Asesor independiente y Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales – UNAM. Enero 2004.

Entrevista al Sr. Felipe Molotla, quien se dedica la reparto de leche desde hace más de 50 años. Mayo 2004.

PÁGINAS WEB

<http://www.chilesat.net/uchile/modulo1/seguridad/tsld003.htm> Junio, 2003.

<http://www.lala.com.mx> Enero, 2004.

http://www.nestle.com.pe/webapp/NestleApp/Nestle/nestleperu/np_hleche.html
Abril, 2004.

<http://www.siea.sagarpa.gob.mx/InfOMer/analisis/anleche.html> Mayo, 2004.

<http://www.terra.com/mujer/articulo/html/hof1134.htm> Abril, 2004.

<http://www.WatsonWyatt.com>, Junio, 2003.