



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**EI VIDEO COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EN EL
PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN,
CASO PRÁCTICO: COMPLEJO PETROQUÍMICO CANGREJERA.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
LUIS ABEL HERNÁNDEZ ALONSO**

**ASESOR:
L.C.C. ANA MARÍA VILLARREAL
COATZACOALCOS, VERACRUZ. SEPTIEMBRE DE 2006**

AGRADECIMIENTOS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, por estar siempre conmigo.

A ti mi Ximena del Carmen, por ser la luz de mi vida, y el motivo de vivir.

A mis padres, por la vida, por sus enseñanzas y regaños, por su amor inmenso, por su gran apoyo y por creer en mí.

A mis hermanas, por su apoyo siempre incondicional, por su amor y respeto.

A ti Alex, apoyo y paciencia, gracias por regalarme tu tiempo y conocimiento para la realización de este trabajo.

A mis maestros, por su paciencia, por compartir sus conocimientos, pero sobre por su amistad, mil gracias.

,

INDICE

ÍNDICE	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	1
1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA	1
1.2 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.3 FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA	9
1.4 VALORES ORGANIZACIONALES	15
1.5 IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES	16
1.6 FUNCIONES DE LA CULTURA	18
1.7 COMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS	18
1.7.1 TRANSMISIÓN DE LA CULTURA	19
1.7.2 COMO MANTENER VIVA UNA CULTURA	20
1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
1.8.1 OBJETIVOS	24
1.8.2 CARACTERÍSTICAS	24
1.8.3 TÉCNICAS	25
1.8.4 PROCESO	26
1.8.5 BENEFICIOS	27
1.9 FUENTES DE RESISTENCIA	28
1.10 EL PROCESO DE CAMBIO	29
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	31
2.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	33
2.2 BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN	43
2.2.1 LA COMUNICACIÓN Y LA VISIÓN	44
2.3 TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	45
2.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	48
2.5 MODELO DE COMUNICACIÓN.	50
2.5.1 COMUNICACIÓN EN UNO Y EN DOS SENTIDOS	54
3. EL COMPLEJO PETROQUÍMICO CANGREJERA	55
3.1 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	55
3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.	58
3.2.1 LA COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN RELEVANTE	60
3.3 PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	61
4. EL VIDEO	64
4.1 FUNCIONES DEL VIDEO	65
4.2 EL VIDEO CORPORATIVO	68
4.3 PROCESOS DE FABRICACIÓN EN VIDEO	68
4.3.1 VIDEO INDUSTRIAL PARA CLIENTES ACTUALES Y FUTUROS	69
4.3.2 VIDEO INDUSTRIAL PARA LA RED PROPIA DE LA EMPRESA	69
4.3.3 VIDEO INDUSTRIAL PARA ESCUELAS	69
4.4 VENTAJAS DEL VIDEO	70
4.4.1 EL VIDEO Y LA FORMACIÓN INTERNA	71
4.4.2 EL LENGUAJE VIDEOGRÁFICO	71

5. EL VIDEO, UNA HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN CASO: C.P. CANGREJERA	73
6. CONCLUSIONES	79
ANEXOS	84
BIBLIOGRAFÍA	86

INTRODUCCIÓN

Actualmente las características de las dinámicas comerciales, sociales, económicas y políticas, definen en su conjunto, las nuevas reglas de un mundo competitivo para las organizaciones a nivel nacional e internacional.

A nivel organizacional los cambios se manifiestan de muchas formas. Las reglas han cambiado tanto, que no es posible esperar mejores resultados manteniendo las mismas fórmulas de trabajo.

Es reconocido que el desarrollo tecnológico se está moviendo de forma acelerada en las últimas décadas; sin embargo, no es menor lo que está pasando a nivel social, en términos de las formas en que la gente se manifiesta, comunica e interrelaciona.

El presente estudio, lleva como objetivo primordial proporcionarle a las organizaciones una herramienta importante y necesaria en el mundo actual, para facilitar tanto la difusión de la información, como el lograr concientizar a todo su personal: El video. Esta herramienta, contribuirá a que la organización logre cimentar y arraigar su cultura organizacional, objetivos y planes estratégicos así como su imagen corporativa.

El desarrollo del conocimiento se ha convertido en la base del desarrollo en las organizaciones, y lo que más refuerza su valor y proyección en el largo plazo. Por lo tanto, lograr la concientización del personal en una organización dependerá mucho de la forma en que se analice y procese la información, para que ésta pueda ser comprendida y entendida por el personal; en este caso, el video por su gran impacto en el manejo visual de la información, ayudará a través del uso de imágenes y sonidos a facilitar el entendimiento de la información.

El video es una herramienta de apoyo enfocada principalmente a facilitar la comprensión de la información; bajo la premisa de que en su realización se consideren características importantes acerca del público al cual se dirigirá la información, nivel cultural, infraestructura de la organización y sus diferentes estilos de aprendizaje.

Esta investigación podrá ser útil para determinar lo importante que puede ser la utilización de este medio electrónico, en el proceso de concientización del personal de una organización. Así como la importancia de conceptualizar a través de las imágenes, sonidos, así como un manejo sencillo y claro de la información, para otorgar a las

organizaciones mayores posibilidades de alcanzar mayor efectividad en su comunicación.

Para alcanzar los objetivos de la presente tesis, se ha realizado una investigación bibliográfica, ampliando el conocimiento teórico de las bases que dan origen a las necesidades de una organización en cuanto a alcanzar una comunicación organizacional efectiva.

Es así, que en el primer capítulo de este trabajo de investigación, se desarrolla la definición del concepto de cultura organizacional, explicando los elementos que la conforman, así como lo importante que es para una organización consolidarla; esto con la finalidad de crear sinergia entre sus empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

En el segundo capítulo, se hace referencia al tema de la comunicación organizacional, definiendo el concepto y su importancia así como algunas teorías, además de sus funciones en una organización y por supuesto el modelo del proceso de comunicación, haciendo énfasis en lo importante que es la participación y compromiso de cada uno de los empleados que conforman a la empresa.

El tercer capítulo describe brevemente los antecedentes y funcionamiento de la empresa objeto de estudio: El Complejo Petroquímico Cangrejera; en concreto, se presenta el perfil de la organización, remarcando implícitamente la necesidad de interrelación de sus sistemas a través de la comunicación.

En el capítulo cuatro, se desarrolla el tema del video, describiendo sus características más importantes, así como sus funciones y tipos de video. Sin dejar de mencionar la importancia del video dentro del proceso de comunicación.

Por último, en el capítulo cinco se presenta en forma práctica el uso del video y su contribución a una comunicación eficaz dentro de una organización; los resultados de la aplicación de la presente hipótesis en la empresa objeto de estudio: el Complejo Petroquímico Cangrejera. Así como sus conclusiones en función del objetivo planteado en el presente documento.

La importancia de este estudio radica entonces, en saber distinguir cuando es necesario que las empresas “echen mano” de la tecnología, utilizando el video. Como herramienta, el video es un elemento nuevo técnicamente, pero que rápidamente se ha convertido en una necesidad no solo en las áreas de entretenimiento, cultural, deportivo,

educativo, sino también en el ámbito industrial, comercial y de servicios, en donde la información generada es muy amplia, y algunas veces llega ser muy técnica y confusa; por lo tanto se necesita que sea procesada y conceptualizada con la ayuda del video para su comprensión y entendimiento.

Por ello, la finalidad de esta investigación es la de hacer del conocimiento de las empresas y de los estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, que existe un área de oportunidad en materia de comunicación dentro de las organizaciones, en donde los profesionales de la comunicación y de los medios audiovisuales, desarrollen proyectos de video que sirvan de apoyo para mejorar la comunicación organizacional, y consecuentemente consolidar su cultura organizacional.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA

Para Sharon Jones la cultura se puede clasificar en cuatro categorías o formas culturales: lenguaje, narrativa, símbolos y prácticas. El Lenguaje y las formas del lenguaje incluyen:

- La jerga de una profesión en particular.
- Los gestos y señales, es decir la comunicación no verbal.
- Las canciones, las cuales pueden ser más explícitas en unas culturas que en otras.
- El humor y los chistes, conceptos relacionados con la broma.
- Los chismes: ocurren con mayor frecuencia en grupos estrechamente unidos.
- Las metáforas: describen una cosa en términos de otra.
- Los proverbios: afirmaciones cortas provenientes de la sabiduría popular.
- Los slogans: conscientemente desarrollados para alentar a la gente a hacer algo.
- Por su parte, la narrativa comprende:
 - Las historias cortas y simples acerca de gente ordinaria.
 - Las leyendas que describen eventos maravillosos y proporcionan lecciones morales.
 - Los mitos, constituidos por eventos que en su mayoría provienen de la imaginación más que de hechos reales.

Los símbolos pueden ser vistos como indicaciones concretas de valores abstractos, e incluyen logotipos, signos, insignias y señales de estatus de varias clases. Pueden ser arbitrariamente divididos en tres categorías:

- Los objetos son manifestaciones culturales comunes (especialmente en lo militar).
- Los establecimientos físicos y como son designados.

- Los realizadores y los funcionarios están referidos al uso de un individuo como el símbolo de una organización.

En lo referente a las prácticas, éstas se desarrollan en tiempo extra; involucran un grupo de comportamientos prescritos muy rara vez son cuestionados. Entre las prácticas más comunes se distinguen:

- Los rituales: combinaciones de comportamientos repetitivos cuyo propósito es expresivo y simbólico.
- Los tabúes: comportamientos específicos que están prohibidos.
- Los ritos: realizaciones públicas que acompañan a un número de formas culturales.
- Trice y Beyer (1993) han definido tres clases de ritos culturales:
 - Pasaje: movimiento de los miembros de la organización hacia un nuevo rol social.
 - Degradación: delimitación individual de sus identidades sociales.
 - Realización: mejoras en el estatus personal y la identidad social de los miembros de la organización.

¿Qué dicen las formas culturales? Éstas sirven a diversos propósitos; facilitan el estudio de la cultura dentro de las organizaciones; ayudan en la realización del proceso; proveen pautas de comportamiento. Además, al combinarse en nuevas secuencias, posibilitan el hallazgo de interpretaciones innovadoras, proporcionan un punto de apoyo y permiten la expresión de las emociones.

Como se puede ver, la noción de cultura puede parecer *a priori* demasiado extensa si se le interpreta en el más amplio sentido etnográfico e histórico, y harto noble si se le interpreta en el más puro sentido del humanismo cultural.

Una cultura orienta, desarrolla y domestica ciertas virtudes humanas y prohíbe u olvida otras. Existen hechos culturales universales, como la prohibición del incesto, pero las reglas y modalidades de esta prohibición se particularizan según la cultura. Dicho de otra forma hay, por una parte, una cultura que define, en relación con la naturaleza, las cualidades propiamente humanas de ese ser biológico llamado hombre y, por otra parte, culturas particulares según las épocas y las sociedades.

Podemos afirmar de antemano que una cultura constituye un cuerpo complejo de normas, símbolos, mitos e imágenes que penetran dentro de la intimidad del individuo, estructuran sus instintos y orientan sus emociones. Esta inserción se efectúa con arreglo a procesos mentales de proyección e identificación polarizados sobre los símbolos, mitos e imágenes de la cultura, así como sobre las personalidades míticas o reales que emanan sus valores (antepasados, héroes o dioses).

Una cultura proporciona puntos de apoyo imaginarios a la vida práctica y puntos de apoyo prácticos a la vida imaginaria; alimenta a ese ser semi-real y semi-imaginario que cada uno de nosotros siente vivir en sí mismo (el alma) y al ser semi-real, semi-imaginario que cada uno de nosotros segrega al exterior de sí mismo y en el cual se envuelve (la personalidad).

Las sociedades modernas son multiculturales. Diversas clases de vivencias culturales actúan en nuestro tiempo: la religión (o las religiones), el Estado nacional, y la tradición humanística enfrentan o conjugan sus morales, sus mitos y sus modelos en el seno de la enseñanza y fuera de ella. A estas diferentes culturas es necesario añadir la cultura de masa, la cual se integra en una realidad multicultural y se hace contener, controlar y censurar (por el Estado, por la Iglesia) para, al mismo tiempo, procurar corroer y disgregar a las otras culturas. En la propuesta de Edgar Morín se puede observar una conceptualización amplia de la cultura, la cual nos habla de valores, normas, símbolos, mitos e imágenes, que en alguna medida reflejan las partes ocultas o subyacentes en el ethos que comparten los individuos que integran la sociedad y sus organizaciones.

Además, es importante destacar su perspectiva sobre las sociedades actuales, caracterizadas por el multiculturalismo. Este tipo de sociedades se componen por diversas clases de vivencias culturales que actúan en nuestro tiempo; se enfrentan o conjugan sus morales, sus mitos y modelos en el seno de la enseñanza y fuera de ella. Esta es quizás una de las características más importantes de las sociedades actuales que cada vez en mayor medida deben incorporar y respetar la existencia de otras culturas y sus manifestaciones.

Una vez que se ha definido lo que aquí se entiende por cultura, se ampliará dicho concepto orientándolo hacia la vertiente organizacional. La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias y “comportamientos normales” (normas) compartidas por los miembros de un grupo. Existen poderosas influencias sobre la forma de vida y de actuación, así se define lo que es “normal” y la

sanción para los que no son “normales”; este es un gran acuerdo que determina nuestra cultura. Decir cultura organizacional es tanto como decir cultura regional; la misma persona en diferentes organizaciones (o partes de la misma organización) puede actuar en diferentes formas.

1.2 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen múltiples y diferentes definiciones sobre cultura organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una organización entendido como grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, como se ha visto en capítulos anteriores, y que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en Equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones por falta de planificación de este proceso y del liderazgo en esas organizaciones, lo cual ha generado el deterioro en sus funciones generales. Como señala Guédez, V. 1997, se plantea una inquietud y una respuesta impostergable:” ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?”.

En este sentido, se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de “dirigir el trabajo”, también

se “dirige” el "cerebro y el corazón"; y dirigir es la palabra justa, aunque la mayoría de las veces se hable de gerencia.

Por otra parte, la segunda esfera se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos directivos han eludido o han considerado superfluo aspectos tan importantes como la cultura organizacional.

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados. En el transcurso de este problema, Freitas politiza el concepto de cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991a: XVIII)

Fleury, ya en 1989, en el libro “**Cultura y poder en las Organizaciones**”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989:22)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma “*asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de*

una visión consensual sobre la propia organización". El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagès, el cual estudia el fenómeno del "poder" y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la exploración de los trabajadores. Pagès resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y sería perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El **primer nivel**, es el de los **artefectos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El **segundo nivel**, es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes**, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de

miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones:

Dimensión 1. *Relación de la organización como el ambiente externo:* refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

Dimensión 2. *Naturaleza de la verdad y de la realidad:* son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuales son cada una de estas áreas.

En esta dimensión, se verifica cual es el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”

Religión/dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer esto”.

Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”

Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos “

Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”

Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.

Test Científico: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

Dimensión 2a. La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal, cíclico (¿cual es largo de cada ciclo?) y también que unidades de tiempo son relevantes.

Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aun representar privacidad.

Implícitamente, dicha también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amigables.

Dimensión 3: La naturaleza de la naturaleza humana: percorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo.

Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos

referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, priorizando la tradición, la hereditariadad y la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia.

Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

Autocracia – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.

Paternalismo- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.

Consultiva- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.

Participativa- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para las transformaciones de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

Delegativa - basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad, mas la responsabilidad permanece en los niveles de administración.

Colegiado- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

1.3 FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente.

“Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal.”
(TAVARES, 1993:58)

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotatividad muy excesiva difícilmente

llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

“Una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por los de dentro y por los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión de mundo, un modo propio de hacer las cosas (...)” (TAVARES, 1993:50)

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores. Schein, apunta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos. Para que estos puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea:

“Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas;

Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros

Alguna forma de alocar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos;

Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e intimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo;

Criterios de recompensas y puniciones; y,

Alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes - problemas esos resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.”

La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos que definen la forma de actuación de la empresa delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir. Además de esto establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la visión de mundo que tendrá la empresa a futuro. Schein los considera elemento-clave en el proceso de formación de la cultura.

La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar a la organización, crean la conciencia de la organización y definen el papel

que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia advenida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.” (TOMEI, 1993:17)

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en que la organización pasa por un período muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.

Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)

Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

Freitas señala que son pocos los autores que asumen la existencia de varias culturas dentro de la organización y menos aun los estudios empíricos sobre el tema. Citando Kilmann, Saxton y Serpa afirman que los adeptos de la teoría "X" (de acuerdo a esta teoría las personas son perezosas, evitan responsabilidades y trabajo, son sin iniciativa y necesitan ser controlados y dirigidos para trabajar adecuadamente) de McGregor tienden a asumir que existe únicamente una cultura dentro de la empresa y que esta es determinada por la cúpula de líderes. En cuanto los defensores de la teoría "Y" (dentro de esta teoría, las personas son esforzadas, motivadas y buscan responsabilidades pues el trabajo es visto como una actividad importante) que asumen la multiplicidad de culturas por reconocer las diferencias existentes entre los diversos grupos. Freitas señala aun que este no es el único factor que determina la existencia de una o más culturas dentro de la organización más también la propia naturaleza del servicio prestado por la organización:

“Esto significa que si una empresa trabaja con una única línea de productos y actúa en un mercado muy homogéneo, debe ser mejor servida por una cultura que sea uniforme a lo largo de la organización y que enfatice un comportamiento consistente con lo que es necesario para el suceso. Ya una compañía con múltiples productos y servicios, cada uno en diferente mercado, puede necesitar de culturas diferentes para sus varias unidades de negocio, divisiones, etc. Aquí el importante es que cada división tenga la cultura que encoraje el comportamiento, valores, creencias y supuestos consistentes con lo que es el suceso en cada caso. De ahí que en un ambiente complejo y con cambios frecuentes, como el actual, donde las organizaciones si tornan cada vez más complejas, diversificadas, y diferenciadas para sobrevivir, las múltiples culturas son más compatibles y pueden ayudar más en la eficacia organizacional. “(FREITAS, 1991:72)

La consolidación de una cultura organizacional, crea una aceptación y entendimiento de los integrantes sobre los elementos importantes y sobre los comportamientos que debe seguirse como grupo. Dentro de la cultura se dan subcultura, esto es unidades organizacionales de menor tamaño que desarrollan una cultura propia dentro de otra, las cuales llegan a tener enorme influencia en las empresas. Esto lo vemos con frecuencia en los departamentos de venta, donde se identifican muy bien algunos elementos comunes a los integrantes del grupo cultural, como los rituales, símbolos, historias y lenguaje.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. El término cultura organizacional tiene como finalidad describir una situación que se produce. Es un hecho concreto y positivo. Las culturas que dan características particulares a una organización, como todo, no son ni buenas ni malas. Simplemente son como son. Algunos autores, luego de estudiar grandes empresas privadas exitosas, han concluido que ellas tienen algunas características comunes. Eso es lógico y evidente. Pero es apresurado afirmar que se conocen las características culturales que han hecho exitosas a ciertas empresas.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito global de su gestión, es la calidad de sus trabajadores todos, no sólo de sus directivos, o líderes, con plena libertad en el sentido de su emancipación, creación, y poseedores de un alto nivel de capacidades, motivaciones y valores, lo cual le permite dirigir el cambio con visión más que proactiva, con una visión integrativa y estratégica.

En los procesos de cambio, de las personas, de los grupos o de las organizaciones, ciertamente sería bueno y necesario disponer de personas que fueran líderes, y que además tengan en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales, y no sólo los aspectos o elementos técnicos. Es decir, por encima de todo, es necesario un liderazgo que tenga en cuenta a las personas; pero muchas veces, hoy día, entre nosotros, se piden requisitos y se evalúan los aspectos técnicos, sin tener en cuenta los antes mencionados, de tal manera que los directivos no tienen nociones elementales de cómo relacionarse con los demás, porque esto es algo superfluo, que en el mejor de los casos se aprende por el camino.

También se pudiera decir que, un directivo, para no hablar de liderazgo, que no tenga en cuenta a los demás, no dirige, o no es tal liderazgo, que se basa precisamente en las relaciones personales, si no de lo contrario cómo ejercer la “influencia legítima”, que es

el aspecto común que aceptan todos los autores sobre el liderazgo. Entonces lo más probable es que sean imposiciones de autoridad de tal o más cual naturaleza, casi siempre de naturaleza técnica. Es imprescindible no confundir las cosas.

Para mayor claridad digamos, que además de las influencias y reciprocidad como dos aspectos o conceptos básicos del liderazgo (Grimes, A. J. (1978 y Hollander, E. P. (1978), es necesario agregar la voluntariedad tanto de los que confieren el derecho de dirigir, como el o los que asumen, y también la motivación de todos, pero sobre todo del grupo en cuestión para alcanzar los objetivos o las metas propuestas.

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea mas esto no es una señal garantizada para la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo.

1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional. Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.

Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

Las creencias y valores de los empleados. Como ya hemos comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.

La formación y la influencia de consultores. Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.

Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.

Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.

La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

Los resultados de la empresa. Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

1.5 IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Esta radica en que se transforma en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, define el carácter fundamental y decisivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Los valores organizacionales especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.

Estos son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

Por eso la importancia de entender a la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y entendimientos o normas que los integrantes de una organización tienen en común. Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Los valores organizacionales tales como: la confianza y apoyo, igualdad de poder, participación, colectivismo, desarrollo del potencial ilimitado, orientación al futuro, autorrealización, asunción de riesgos hay que reforzarlos al máximo. Son estos valores en los que la Dirección de Recursos Humanos, como función directiva principal, debe centrar sus políticas y acciones para poder llevar a cabo el proceso de transformaciones actuales en un entorno cada vez más competitivo.

Los valores junto con la visión y la misión constituyen el marco de referencia mayor que define la cultura organizacional y enrumba la estrategia de la organización, convirtiéndose estos en lineamientos que permiten una gestión consistente a través de toda la organización, a cualquier nivel.

Los valores para ser inculcados deben:

Ser comprendidos cabalmente ya que sólo entonces es posible identificar las conductas y comportamientos que serán necesarios promover y clarificar en el grupo de trabajo.

Convertirse en algo cercano de manera que pueda hablarse de ellos de forma cotidiana.

Aclararse las conductas que los refuerzan.

Recompensar y reforzar las conductas alineadas con los valores.

Asegurar que sus colaboradores difundan y promuevan los valores a otros niveles.

Los valores son construidos relacionados directamente con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

Los valores forman el corazón de la cultura. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “*slogans*” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, por su vez, hace con que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

1.6 FUNCIONES DE LA CULTURA

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado parece cada vez más importante en la década de los noventa. Conforme las organizaciones han ampliado los tramos de control, han aplanado sus estructuras, han introducido equipos

de trabajo, han reducido la formalización y han facultado a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización

Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo

1.7 COMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

Las historias suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Los rituales, consecuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican qué metas tienen mayor importancia, qué gente es importante y cual no lo es.

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fornecen un guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Wilkins (apud FREITAS, 1991:28) apunta algunas características generales que están presentes en las historias:

Elas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, forneciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió;

Elas son de conocimiento común entre todos;

Las personas creen en las historias;

Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de que forma esa manera es tratada, recompensada o punida.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, de seguridad y de control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

1.7.1 TRANSMISIÓN DE LA CULTURA

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo el nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura. Además de este, Freitas cita otros: entrenamiento, sistemas de evaluación, plano de carrera, vinculación sea del comportamiento ejemplar, esperado e incentivado como también del comportamiento indeseado, a través de historias por la empresa y aun a través de la imprenta interna.

1.7.2 COMO MANTENER VIVA UNA CULTURA

El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que impugnan. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

Las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura organizacional. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

La socialización es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura de la organización, puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que

ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda, el nuevo empleado ve cómo es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. En la tercera etapa, tienen lugar los cambios de larga duración. El empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxito sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto como forma de disminuir el control directo (supervisión, punición, etc.).

Para Maanen (1989) la socialización aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en el rebajamiento de un funcionario, mas durante cada modificación de tarea el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente:

“...alguna socialización siempre ocurrirá cuando una persona se movimienta en el interior de una organización y pasa a asumir un nuevo papel” (MAANEN, 1989:47)

Maanen señala tres aspectos para considerarse:

Cualquier estado de transición produce un cierto grado de ansiedad (variable de persona a persona y del cargo en sí) y el aprendizaje de las nuevas funciones actúa como reductor de esta ansiedad;

Colegas, superiores y subordinados actúan como apoyo o barrera, orientando o confundido el novato; y,

La estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada por el proceso de socialización.

Las estrategias de socialización pueden ser:

- Formales o informales
- Individuales o colectivas
- Secuenciales o no secuenciales
- Fijas o variables
- En serie o aisladas

- Por concurso, y
- Por despojo o investidura

En el proceso de socialización **formal**, la persona es sacada de su futuro cotidiano y debe “aprender” sus atributos de manera anticipada. En el proceso **informal**, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia. El proceso **formal** tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante no existir una distancia muy grande entre ambos pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.

La socialización **en grupo** es adoptada en mayor escala por empresas grandes por que su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización **individual**. En este, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado/socializador:

La socialización es **secuencial** cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto. El proceso es **no secuencial** cuando las etapas son aleatorias y variables.

Las estrategias **fijas** fornecen el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las **variables** presentan un tiempo de duración desconocido. Como ejemplo de esta ultima, podemos citar las promociones internas.

Las estrategias de socialización por **competición** ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción. Maanen afirma que este proceso está presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicamente altos.

La socialización en **serie** es la que garantiza mayor estabilidad a la organización en cuanto que la socialización **aislada** permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada mas libre.

En los procesos de **despojo** existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de **investidura**, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. También un planteamiento a largo plazo, que abarca más, que es mas complejo y mas costoso, para la transformación que pretende el cambio de toda organización hacia un nivel mas alto de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora enormemente el desempeño y la satisfacción de sus integrantes. Aún cuando el desarrollo organizacional, con frecuencia incluye cambios estructurales y tecnológicos, su interés principal ésta en la gente que evoluciona y en la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales.

De manera formal el desarrollo organizacional se ha definido como un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnostico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal, y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor de operaciones, y la utilización de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, que incluye la actividad de investigación.

El desarrollo organizacional se centra en la cultura organizacional debido a que forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. Una cultura durable, eficiente, puede ser riesgosa, si vuelve a la organización indiferente a su entorno; un administrador inteligente aprende a determinar la perpetuación de una cultura insensible. Sin embargo no es fácil cambiar la cultura corporativa. Una dificultad es, precisamente, identificar la cultura actual, desde que surge de las acciones de los miembros de la organización y de las relaciones que mantienen a través del tiempo.

Robbins (1999, p. 642), define el desarrollo organizacional de la manera siguiente: es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

Dentro de lo señalado anteriormente el término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta

proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

El desarrollo organizacional involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Las organizaciones deben estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte.

1.8.1 OBJETIVOS

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son los siguientes:

Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.

Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.

Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.

Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.

Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal.

1.8.2 CARACTERÍSTICAS

Dentro de las características del desarrollo organizacional se resumen las mencionadas a continuación:

El desarrollo organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.

El desarrollo organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.

Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.

Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

Los practicantes del desarrollo organizacional son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

El desarrollo organizacional adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

1.8.3 TÉCNICAS

El desarrollo organizacional contiene 5 técnicas: método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos.

Método de retroalimentación de datos: parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional; datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos: se distingue por el hecho de que el grupo entrenado es seleccionado en base al trabajo que será realizado en conjunto con la organización y un grupo de empleados de varios niveles de especializaciones diversas, los cuales se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

El desarrollo de un equipo comprende las siguientes etapas:

Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.

Presentación de propuestas para su solución.

Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.

Planeamiento para la acción.

Toma de medidas para la acción.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de desarrollo organizacional, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta

técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

Enriquecimiento y ampliación del cargo: al volver al cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal.

La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, a todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado.

1.8.4 Proceso

El proceso del desarrollo organizacional consta básicamente de tres (3) etapas:

Recolección y análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios, además de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico empresarial: después del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar sus preocupaciones, problemas, consecuencias, establecimiento de prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del desarrollo organizacional, ya que éste es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

El desarrollo organizacional es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida; en él se trata de lograr que la empresa haga la transición de dónde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico y dónde debería estar por intervenciones propensas a suscitar la acción. Aún prosiga el proceso, conviene evaluar los resultados y no perder la fuerza, aunque el desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques.

1.8.5 BENEFICIOS

El desarrollo organizacional representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella, de esta manera logra dispersar más extensamente el mejoramiento de la organización. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, mayor productividad, mejor calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo de equipo y resolución de conflictos en equipos.

La idea es ver a las organizaciones como culturas- donde hay un sistema de significado compartido entre los miembros es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría, simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinaban y controlaban a un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, departamentos relacionados de autoridad y otras características similares. Pero las organizaciones son mucho más que eso. También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

Los teóricos organizacionales últimamente han admitido esto al reconocer el importante papel que la cultura juega en la vida de los miembros de la organización. Es interesante que sin embargo, el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado, y el comportamiento se remonta a hace 50 años, a la noción de institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza, toma vida propia. Además, cuando una organización se institucionaliza, se valora por si misma, no tan solo por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio; al contrario, se redefine a sí misma.

La institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo. Así, cuando una organización se vuelve una permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros. Como vemos en esencia esto es lo mismo que hace la cultura organizacional.

En pocas palabras la cultura organizacional se refiere aun sistema de significado compartido entre sus miembros y que se distingue a una organización de las otras.

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gusta o no. Esto es, se trata de un término descriptivo. Lo anterior es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo.

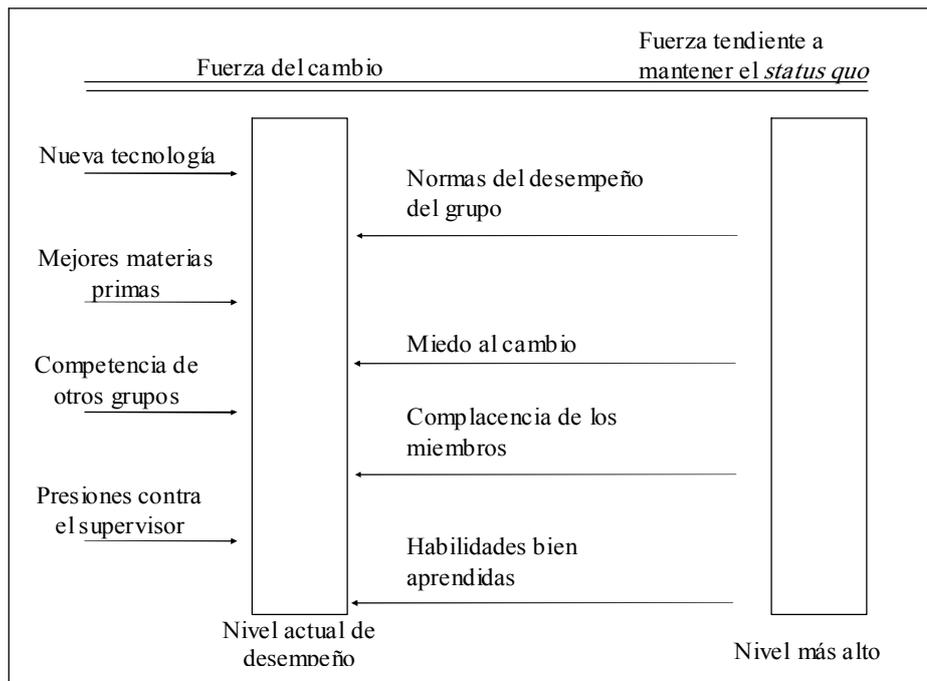
La investigación sobre la cultura organizacional, ha intentado medir la forma como los empleados visualizan su organización: ¿Alienta el trabajo de equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?

Sin duda, los dos términos tienen características que se traslapan, tengan en cuenta que el término cultura organizacional es un concepto descriptivo, mientras que la satisfacción en el trabajo es un concepto de evaluación.

1.9 FUENTES DE RESISTENCIA

El modelo de Lewin es útil debido a que nos vuelve conscientes de muchos factores que pueden actuar ya sea como conductores o como fuerzas restrictivas. Las fuerzas restrictivas, que permiten una organización estable, son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado. Si los administradores pueden cambiar estas fuerzas o dirigir sus intereses fundamentales, tienen una mejor oportunidad de efectuar cualquier cambio planeado.

Diagrama de fuerza del campo



1.10 EL PROCESO DE CAMBIO

Lewin estudió asimismo el proceso de lograr un cambio eficaz. Observo que los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos para conseguirlo. En primer lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. Sugerir la necesidad de introducir un cambio en el estilo o actitudes administrativas se considera una violación de la autoimagen y una indicación de ineptitud.

El segundo gran obstáculo descubierto por Lewin es que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve periodo de intentar hacer las cosas en forma diferente, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conductas.

Para superar los obstáculos de ese tipo, Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos:

Descongelar es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

El cambio implica designar un **agente de cambio** preparado, quien dirigirá a los individuos, grupos o a la organización en su totalidad a través del proceso. Durante este proceso, el agente de cambio que promueva nuevos valores, actitudes y comportamiento mediante el proceso de identificación e internalización. Los miembros de la

organización se identifican con los valores, actitudes y comportamiento del agente, internalizándolos una vez que advierten su eficacia en el desempeño.

Recongelar significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en norma vigente.

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La palabra *comunicación* proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de "Koinoonia", que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical "común" es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, como punto etimológico, la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad".

En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Antonio Pasquali afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación de esta manera: "La relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Carlos Fernández considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.

Fernández considera que la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Esta se entiende también 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 de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Para los dirigentes de una organización es fundamental una comunicación eficaz y eficiente porque de esta depende la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucra en el cumplimiento de sus funciones, además, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo de ésta manera.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura. La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

La comunicación organizacional, según Fernández, puede dividirse en comunicación interna y externa:

Comunicación Interna: 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: Se define como 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 a promover sus productos y servicios.

De ahí que se pueda afirmar que sin una comunicación interna adecuada no puede haber una comunicación externa efectiva, ya que de esta depende el surgimiento de un plan estratégico que permita la puesta en marcha de acciones de comunicación efectivas.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidad de modelos de este proceso, con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad en determinado momento para estudios específicos. Además, muchos modelos son complementarios entre sí y esto permite profundizar la labor de análisis y presentación de soluciones donde existan problemas de comunicación en caso concreto.

Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio social y organizacional.

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Aunque pudiera parecer extraño, la definición de la comunicación organizacional sigue siendo un tema de controversia, pese a que este campo conceptual y práctico, aunque es todavía joven, ya no es nuevo. La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas.

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su

fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño del desarrollo y no existirían ni sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón. Sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en los Estados Unidos de América, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de entonces despertó un fuerte interés en el tema.

La comunicación organizacional se entiende también 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 de la organización, todo con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas

técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización-independiente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia en común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto será necesario definir claramente las estrategias referidas, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.

Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

En el primer rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, la visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece.

Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan al a gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa.

La segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan crítica como descuidada en muchas organizaciones. Comprenden todo lo que las personas necesitan para saber que es lo que esperan de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que se requiere para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

Es muy frecuente encontrarse con empleados que trabajan “por instrumentos”, que es una expresión que suele usarse para designar algo que está entre la intuición y la improvisación, ante la falta de señales claras respecto a donde y cómo ir.

Finalmente las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que pueda participar.

Resulta evidente que la gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia. El hecho de que no se satisfaga puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere, o la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor de que se haga mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos.

Por que no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca la empresa, se integre a ella y trabaje mejor. Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma.

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible. La manera de hacerlo tiene que ver con cuatro íes:

Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo hablar a la organización; por otro fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

Propiciando la identificación de la gente con la organización, y por tanto el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hace que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.

Es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de la credibilidad.

Favoreciendo la integración de la organización con y sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización y su público. Esto va mas allá de lo que en la actualidad se maneja en algunos medios como imagen, en los que esta se concibe como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencia o buenas intenciones.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

Se ha dicho que la comunicación es el torrente sanguíneo de una organización y que la mala comunicación ha producido daños, equivalentes a los cardiovasculares, en más de una organización.

Para Mintzberg, el papel de la comunicación esta dada en tres roles administrativo. En sus papeles interpersonales, los administradores actúan como representantes y lideres de su unidad organizacional, interactuando con los subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa. Mintzberg cito estudios que indican que los administradores pasan aproximadamente 45% de su tiempo en contacto con sus colegas, cerca de 45% con las personas ajenas a sus unidades y apenas 10% con los superiores.

En sus papeles informacionales, los administradores buscan información de sus colegas, subordinados y otros contactos personales sobre cualquier cosa que pudiera afectar a su trabajo y responsabilidades. También diseminan, a su vez, información interesante o importante. Además, proporcionan a proveedores, colegas y otros grupos ajenos a la organización información referente a su unidad en general.

En sus papeles decisionales, los administradores realizan nuevos proyectos, solucionan conflictos y asignan recursos a los miembros y departamentos de su unidad. Algunas de las decisiones que toman se harán en privado, pero se basarán en la información que les ha sido transmitida. Y los administradores, a su vez, deberían comunicárselas a otros.

No basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa.

El tema de la comunicación organizacional es difundido ampliamente en la actualidad. Hacer una búsqueda en internet de artículos, documentos, materiales que traten, desde los elementos teóricos, hasta las experiencias prácticas más recientes, el proceso de comunicación que tiene lugar en las organizaciones empresariales, no resulta difícil.

Un análisis de esa amplia información nos dice que, aún cuando se intenta lo contrario, la comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos.

Es así que, en la práctica, el especialista en comunicación de las organizaciones empresariales dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello segmenta y caracteriza los públicos, realiza estudios de imagen, auditorías de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

A partir de esa práctica es como si la lógica que funcionara fuera que la alta dirección le dice a estos especialistas: "He aquí la empresa, esta es su estrategia de negocios, su estructura, pero no logramos los resultados que queremos, ahora te toca a ti, a través de una estrategia de comunicación tratar de arreglar las cosas".

Lo que pretendemos demostrar con este trabajo es que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando el especialista intente después "arreglar las cosas".

Muchos autores coinciden en que el primer paso de este proceso es la definición o actualización de la misión y la visión.

Se puede definir como misión: "el propósito fundamental por el que fue establecida la organización, conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus clientes; los accionistas o propietario(s); el personal de la empresa".

La visión consiste en "proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de 1 a 3 ó más años".

La misión y la visión deben por tanto comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado.

Partiendo del modelo de las "7 C de una comunicación eficiente", se deben considerar en su elaboración estos siete aspectos:

1. Credibilidad
2. Contexto
3. Contenido
4. Claridad
5. Continuidad y consistencia
6. Canales de comunicación.
7. Capacidad del auditorio.

Parecería que el tener en cuenta estas "7 C" es suficiente para que la Misión y la Visión actúen como guía, como elementos orientadores de la estrategia y que así serán

comprendidos, aceptados y, por tanto, modificarán actitudes tanto del público interno como del público externo de la empresa.

Pero el asunto es mucho más complejo. Remontémonos al origen del modelo de comunicación más difundido: el modelo de Shannon. En la década del 40 se elaboró y dio a conocer, en diversos ámbitos, un modelo teórico que fue denominado inicialmente Teoría de la Información. Este modelo surge como un subproducto del esfuerzo bélico realizado por los aliados para derrotar al eje nazi-fascista. Su principal fin era mantener una constante emisión de instrucciones a los pilotos de guerra y conocer si éstas habían sido captadas. Por supuesto, buscando la manera de codificar estos mensajes para que aún cuando el enemigo los interceptara no pudiera comprenderlos. El modelo básico era el de Emisor - Medio - Receptor, con el añadido de la retroalimentación. El modelo más detallado incluía el o los codificadores, el canal, el mensaje y los decodificadores. Este modelo, conocido como modelo de Información, de Shannon y Weaver, fue aplicado a muchos otros campos, en particular a la nascente cibernética, o sistema de manejo de máquinas, donde Wiener le dio un uso eficiente.

Este modelo es tomado, en la década del 50, por los científicos sociales y transformado en modelo teórico de comunicación.

Con respecto a este modelo, J. Manuel Calvelo Ríos, Director de la Especialización en Comunicación para el Desarrollo, de la Universidad Nacional de Tucumán, Argentina, señala: "Hay que tener en cuenta que el modelo nace en una estructura militar, que es una de las estructuras más verticales que ha producido la sociedad; se origina en la necesidad de dar órdenes, que por supuesto serán acatadas sin cuestionamiento alguno; envía mensajes del que tiene poder al que obedece, del que manda al que acata, del superior al inferior, del dominante al dominado, del que sabe al ignorante, de la cúspide a la base de la pirámide. Son mensajes para una "caja negra": si la respuesta es positiva recibirá algún tipo de gratificación; si es negativa, una sanción. Tenemos así una nomenclatura militar. El receptor es denominado "público objetivo" o "blanco" y, claro está, cuando se tiene un objetivo o un blanco se le disparan los cañonazos de carácter comunicativo más poderosos de que se dispone. Se tira a matar. Es parte del fundamento ideológico del modelo".

Este análisis de Calvelos Ríos, nos hace reflexionar en cuanto a un nuevo paradigma de comunicación y una manera diferente de aplicar el modelo de las "7 C" en el proceso de elaboración de la misión y la visión.

Credibilidad.

Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso. De ahí que sea necesario:

Lograr la amplia participación del personal de la empresa en la elaboración de la Misión y la Visión.

Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la empresa e incorporarlos como elementos esenciales de la Misión y la Visión.

Contexto.

Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como misión y visión lo que esos públicos esperan de la empresa.

Contenido.

Para que tenga un significado para los públicos de la empresa, además de los beneficios, la Misión y la Visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente.

Claridad.

Por supuesto que lo más importante es que tanto la Misión como la Visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).

Continuidad y Consistencia.

No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesaria una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Canales

Con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de

hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.

Capacidad del Auditorio

Este aspecto se tiene en cuenta desde la propia concepción de la elaboración, porque más que un auditorio paciente al que se le presenta una misión y una visión elaboradas por otros, ellos han sido partícipes de su formulación.

De esta manera la misión y la visión dejan de ser mensajes que la empresa debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos elaborados a través de un proceso de comunicación eficiente.

Para lograr una comunicación eficaz, se recomienda recurrir a programas de comunicación que puedan responder a las necesidades reales. Para lo cual es fundamental hacer una adecuada selección de los medios utilizados para transmitir la información, así como asegurar la existencia de mecanismos para el control, determinando claramente las responsabilidades en el proceso de la comunicación.

Además, enfatizar en la necesidad de permitir a los miembros que participan, en el proceso de la comunicación, expresarse ya sea por medio de programas de consultas o sistema legítimos de representación y políticas de puertas abiertas, reforzado con sondeos de opinión para hacerlo más participativo. La eficiencia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados.

La probabilidad de que el mensaje transmitido haya sido interpretado exactamente como lo hubiera deseado el emisor constituye una hazaña, ya que en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación pueden presentarse numerosas interferencias y limitar la comprensión del mensaje. Esto es lo que se conoce como “barreras de comunicación”

2.2 BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización:

El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

Asociar las acciones con las palabras

Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)

Énfasis en la comunicación cara a cara

Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.

Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias

Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita

Luchar porque la información fluya continuamente

2.2.1 La comunicación y la visión

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

La comprensión de la visión es particularmente calve para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena Visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.

La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección de futuro visionado, la visión del futuro y en la orientación hacia el mañana y el otro lugar apelando a la emoción de permanecer. el líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y todo esto gracias un proceso exitoso de comunicación.

2.3 TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES Y COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL

A pesar del hecho de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde los tiempos bíblicos, no fue sino hasta principios del siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y desimanas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones eficientes.

Aunque existen muchos enfoques o teorías de la organización, la mayoría se puede resumir en tres categorías básicas: 1) teorías clásicas, 2) teorías humanísticas, 3) teorías de sistemas; en realidad estas teorías representan una “escuela de pensamiento”, lo cual en cierta forma ha afectado al estudio y a la práctica de la comunicación en las organizaciones.

Teoría clásica

La teoría clásica de las organizaciones se desarrollo principalmente como una respuesta a la industrialización masiva de los sistemas económicos estadounidenses y europeos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Antes de ser conocidos los aspectos básicos de la teoría clásica organizacional, la mayoría de los empresarios y de los trabajadores dentro de las organizaciones industriales seleccionaba los que consideraban como “mejores” métodos para llevar a cabo sus tareas y la coordinación de actividades con otras personas.

Un logro importante de las teorías clásicas fue la sistematización de la actividad organizada para determinar la “mejor” forma en que la organización debería estar estructurada, así como la manera óptima de operar.

En pocas palabras, la teoría clásica de la organización se caracteriza por favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas, por restringir la interacción entre los miembros de la organización, por procesos de comunicación vertical (orientados, sobre todo hacia el flujo descendente de la información) por procesos centralizados de control/decisión por la proliferación de reglas y reglamentos y una orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica. Además se debe indicar que la perspectiva clásica demostró poco interés por los efectos que el medio ambiente organizacional tiene sobre el funcionamiento interno de las organizaciones, ya que cuando se desarrolló dicha perspectiva, el medio ambiente de las organizaciones tendía a ser estable y homogénea (había suficiente trabajo, materia prima y mercados para los productos, y poca reglamentación gubernamental).

Teoría Humanística

De alguna manera como respuesta al enfoque clásico de las organizaciones, la escuela humanística o de relaciones humanas de la teoría organizacional nació a mediados de la década de 1930.

Para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo así como por la moral de los obreros. La teoría Humanística cuestiona a la Clásica que considera a los empleados como fundamentalmente motivados por razones económicas.

Los enfoques humanísticos de la teoría organizacional pugnan por la participación de los empleados de niveles bajos en las tomas de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y auto actualización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general por los procesos amplios de interacción. En contraste con los teóricos clásicos, los humanistas apelan también a una organización

justa que base su estructura en la atención de los niveles más bajos (menos niveles jerárquicos) y en el hincapié correspondiente en un alto nivel de integración en la organización (colaboración). Por otro lado y en cierta forma los clásicos, los defensores de las relaciones humanas consideran que su enfoque es aplicable de manera general a todas las organizaciones, y muestran poco interés en los efectos que el medio ambiente organizacional tenga en el funcionamiento de las organizaciones.

Teoría de los sistemas

Como ya se menciono las organizaciones se consideran equivalentes a sistemas, ya que ambos están compuestos de actividades interdependientes y poseen (al menos en un nivel abstracto) fronteras identificables. Sin embargo, se debe observar que cuando nos referimos a una organización como un sistema, es posible que estemos considerando o un sistema “cerrado” o un sistema “abierto”. Los teóricos de la organización clásica, así como muchos que sostienen el enfoque humanista, suelen contemplar las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de sistema cerrado de las organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas y operan en forma muy racional y determinista, con interdependencia de su medio ambiente. Por otro lado, si se observan las organizaciones desde el punto de vista del sistema abierto, se considerara la organización como un sistema en transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente. En consecuencia, “la perspectiva del sistema abierto evoca un patrón más incierto, menos determinista en las relaciones internas de la organización.

En resumen el enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones combina realmente las fuerzas de ambas perspectivas, la clásica y la humanista, pero las une de una manera flexible, heurística. La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico) como de subsistemas sociales (énfasis humanistas), y que estos se encuentran dinámicamente interrelacionados. Además del enfoque de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones dependen de su medio ambiente, y que a la larga de su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Desde el punto de vista de los sistemas abiertos, la organización con éxito es la que es eficiente en el manejo de las relaciones dentro y entre sus propios subsistemas, así como sus suprasistemas. Además se debe considerar como implícito en la teoría de los sistemas abiertos, que tal vez no haya una mejor forma de organizar en general, o de operar mejor un sistema de comunicación de la organización.

2.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importantes que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interrelaciones de

comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones:

Producción

Innovación

Mantenimiento

En la función de *producción*, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función *innovadora* se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

“La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”.

La función de *mantenimiento* está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

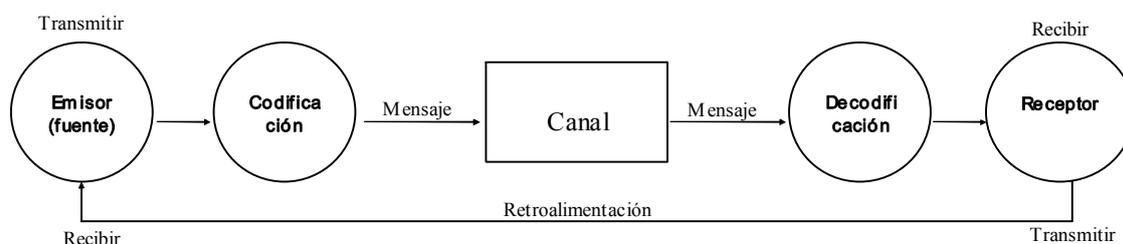
Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

2.5 MODELO DE COMUNICACIÓN.

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste tiene lugar entre una fuente (transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje

originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

Casi todos nosotros, estamos familiarizados con el juego del teléfono descompuesto, en el cual una persona susurra un mensaje al oído de otra. A su vez, esta se lo transmite a otra y así sucesivamente. Sin remedio, cuando la última persona expresa el mensaje en voz alta, este será muy diferente al que había sido dicho al oído en un principio.



A continuación describiremos un modelo del proceso de comunicación más complejo:

Emisor (fuente). El emisor, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. El emisor no necesita enviar nada si no hay una razón, finalidad o deseo.

Codificación. La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria por que la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representantes o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la decodificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos que piensa que tiene el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación. También los gestos pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes.

Mensaje. El mensaje es la forma física en el cual el emisor codifica la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse; las palabras escrita se pueden leer; los gestos pueden verse o sentirse. Tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza. Un ademán puede comunicar una serie de mensajes de lo más diverso, según el número de dedos

extendidos. Los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremo importantes, dado que a menudo son más honestos o significativos que los mensajes orales o escritos.

Canal. El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra; con frecuencia es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje. Una conversación telefónica será un canal inapropiado para transmitir un diagrama complejo de ingeniería, sería más idóneo el correo expreso nocturno. Las necesidades y exigencias del receptor también han de tenerse presentes al seleccionar un canal. Así un mensaje extremadamente complicado debería transmitirse en un canal que permita al receptor referirse a él varias veces.

Aunque los administradores tienen una serie amplia de canales a su servicio, no siempre pueden utilizar aquel que sea más efectivo. Sus selecciones pueden estar guiadas por el hábito o la preferencia personal.

¿Cómo se selecciona el canal más adecuado? la comunicación escrita y la gráfica, como los memorandos, informes, cartas y bosquejos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente. La comunicación por teléfono y la comunicación personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal apropiado, los administradores deberían decidir si lo más importante es la claridad o la retroalimentación. Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones.

Receptor. El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los integrantes de una organización; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor. Por ejemplo, un ingeniero que trabaja en una compañía productora de microprocesadores posiblemente tenga que evitar el uso de términos técnicos en una comunicación con alguien del departamento de publicidad. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor pero este no lo entiende.

Decodificación. La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases:

el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y el significado mutuo con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

Ruido. El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno o externo. El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal, pero casi siempre se observa en la etapa de codificación o decodificación.

La necesidad de darle sentido a la comunicación es tan imperiosa que una comunicación difícil e incluso sin sentido es decodificada por el receptor como una afirmación razonable, la cual puede tener un significado totalmente diferente al del mensaje codificado. Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los administradores deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación.

Retroalimentación. La retroalimentación, es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa, hasta la retroalimentación indirecta expresada mediante acciones o documentos.

La retroalimentación es opcional y puede existir en cualquier grado (del mínimo al total) en cualquier situación. En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz. Por ejemplo, la retroalimentación anticipada permitirá a los administradores saber si sus instrucciones han sido entendidas y aceptadas. Sin ella, posiblemente un administrador no sepa (hasta que sea demasiado tarde) si las instrucciones fueron recibidas y realizadas con exactitud.

2.5.1 Comunicación en uno y en dos sentidos

Como implica nuestra descripción del proceso de comunicación, ésta puede ser en uno y en dos sentidos. En la comunicación en un sentido, el emisor comunica sin esperar ni obtener retroalimentación por parte del receptor. Las formulaciones de políticas establecidas por los ejecutivos de la alta dirección suelen ser ejemplos de este tipo de comunicación. La comunicación en dos sentidos se da cuando el receptor suministra retroalimentación al emisor. Un ejemplo de ella es hacer una recomendación al subordinado y recibir a cambio una pregunta u otra sugerencia.

¿Cómo decide un administrador si debe recurrir a la comunicación en un sentido o en dos sentidos? la respuesta depende del motivo para comunicarse. Algunas categorías de la comunicación administrativas, como el pronunciamiento específico de las reglas y las políticas de la empresa, no requieren retroalimentación, o necesitan muy poca, para confirmar su claridad. En estos casos la comunicación en un sentido resulta muy conveniente. Pero en muchos otros casos, como la formulación de los objetivos de la división o la aplicación de una nueva estrategia para las ventas, la comunicación en dos sentidos resulta básica para lograr claridad y el compromiso de los empleados que habrán de poner en práctica las ideas comunicacionales.

3. EL COMPLEJO PETROQUÍMICO CANGREJERA

3.1 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

El Complejo Petroquímico Cangrejera se localiza a ocho kilómetros al sureste de Coatzacoalcos, Veracruz, sobre la carretera Coatzacoalcos-Villahermosa. Esta situado a cinco kilómetros del Centro Embarcador Pajaritos y de la



Terminal Marítima, la cual es el punto de exportación. Inició sus operaciones desde 1980, con el objeto de alcanzar la autosuficiencia en productos petroquímicos básicos y evitar así la fuga de divisas al exterior.

El Complejo Petroquímico La Cangrejera -como se denominaba desde al inicio de sus operaciones- pertenece a la Subsidiaria Pemex Petroquímica, el cual opera como Corporativo. No obstante, en 1997 como resultado de la “Nueva Estrategia para la Industria Petroquímica”, se convierte en una empresa filial bajo la figura de Petroquímica Cangrejera, S.A. de C.V. Actualmente continúa siendo parte de la Subsidiaria Pemex Petroquímica con el nombre de Complejo Petroquímico Cangrejera, desde el 1º de mayo de 2006.

Ocupa un área de 305 hectáreas dedicadas a elaborar productos perteneciente a la industria petroquímica secundaria, con una capacidad instalada de 3,376,400 ton/año.

Distribuida en dos grandes cadenas productivas que generan valor; la primera se refiere a la **cadena del etileno y sus derivados**, que transforma el etano suministrado de Pemex Gas y Petroquímica Básica, en productos como el etileno, polietileno de baja densidad, óxido de etileno y estireno; y la segunda, se refiere a la **cadena de aromáticos**, que utiliza las naftas desulfuradas que provee Pemex Refinación, como materia prima para elaborar diversos productos, según se muestra en la tabla A.1.

Tabla A.1 Cadenas de valor agregado de nuestros productos, usos y aplicaciones.

Producto	Usos y Aplicaciones	Transportación	Clientes Principales
Cadena del Etileno y derivados: Materia prima etano			
Etileno	Se utiliza como materia prima para elaborar polietileno b.d., óxido de etileno, estireno-etilbenceno.	Ducto, buquetanque	<ul style="list-style-type: none"> Exportación Cientes de la organización
Polietileno b. d.	Se utiliza para la fabricación de juguetes, bolsas, tapas y tapones, todo tipo de envases, laminación para productos pesados; película tubular, plana y encogible; recubrimientos para alambre y cable; tubería conduit, por mencionar algunos.	Caja, autotolva y ferrotolva	<ul style="list-style-type: none"> Don Ramis Industrial Mafra Polímeros y Materias Primas Operadora Mexicana de Polietileno Exportación
Óxido de etileno	Se usa para la elaboración de cosméticos, resinas, poliéster, anticongelantes, agentes tensosactivos.	Carrotanque	<ul style="list-style-type: none"> Polioles Clariant Polaquimia Cognis de México
Estireno	Se utiliza para la fabricación de poliestireno PS (empaques), poliestireno expansible (unicef), tabletas electrónicas, elastómeros, láminas de fibra de vidrio, resinas, sistemas de aislamiento llantas, etc.	Ducto, autotanque buquetanque	<ul style="list-style-type: none"> Resirene Novidesa Industrias Negromex Mexicana de Resinas
Adicionales	Productos adicionales resultantes de la producción: Butadieno curdo, propileno, glicoles.	Ducto, Autotanque	<ul style="list-style-type: none"> Cientes de la organización Bardahl de México Química Delta
Cadena de Aromáticos: Materia prima nafta desulfurada			
Tolueno	Turbosina, solventes de pinturas y recubrimientos, gomas, resinas, aceites, hule, vinil organosoles; farmacéuticos, explosivos, conservadores, perfumes, detergentes, etc.	Autotanque, buquetanque	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones Alvi Quimicompuestos Comex Grupo Dermet Química Delta
Benceno	Su aplicación final es en la elaboración de resinas, fenol, ciclohexano (nylon), dodecibenceno, anhídrido maléico, DDT, anilina, solventes, desinfectantes, por mencionar algunos.	Ducto, autotanque buquetanque	<ul style="list-style-type: none"> Clarabenceno Complex Química Delta
Xilenos, Hexano y Heptano	Su aplicación final es elaboración de cosméticos y secantes; esmaltes, lacas, síntesis de químicos orgánicos, solventes de resinas alquídicas.	Ducto, autotanque	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones Alvi Quimicompuestos Comex Grupo Dermet
Gas Nafta	Se utiliza como agente de limpieza de litografía; desmanchador de tintorerías; diluyente de aceites lubricantes; solvente de pinturas y recubrimientos.	Ducto, autotanque	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones Alvi Comex Quimicompuestos Solquim Comex Síntesis orgánicas
Ortoxileno	PVC flexible utilizado en tuberías, revestimientos, cables, aplicaciones de uso médico.	Autotanque, carrotanque.	
Paraxileno	Su aplicación es en la elaboración de dimetiltereftalato, ácido tereftalático, etc.	Ducto	<ul style="list-style-type: none"> Tereftalatos Mexicanos
Isohexano	Su aplicación es en la elaboración de alcohol desnaturalizado, diluyente de pinturas, síntesis orgánicas, etc.	Autotanque.	<ul style="list-style-type: none"> Productos Sigma Alcoholes desnaturalizados
Solcan I-20	Se utiliza en la elaboración de thinners y en la industria de pinturas	Autotanque.	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones Alvi
Aromina 100	Industria de pinturas, textil, limpieza de prendas de poliéster, serigrafía, vehículo en insecticidas y herbicidas	Autotanque	<ul style="list-style-type: none"> Química Apollo Negociación Alvi Dinnant

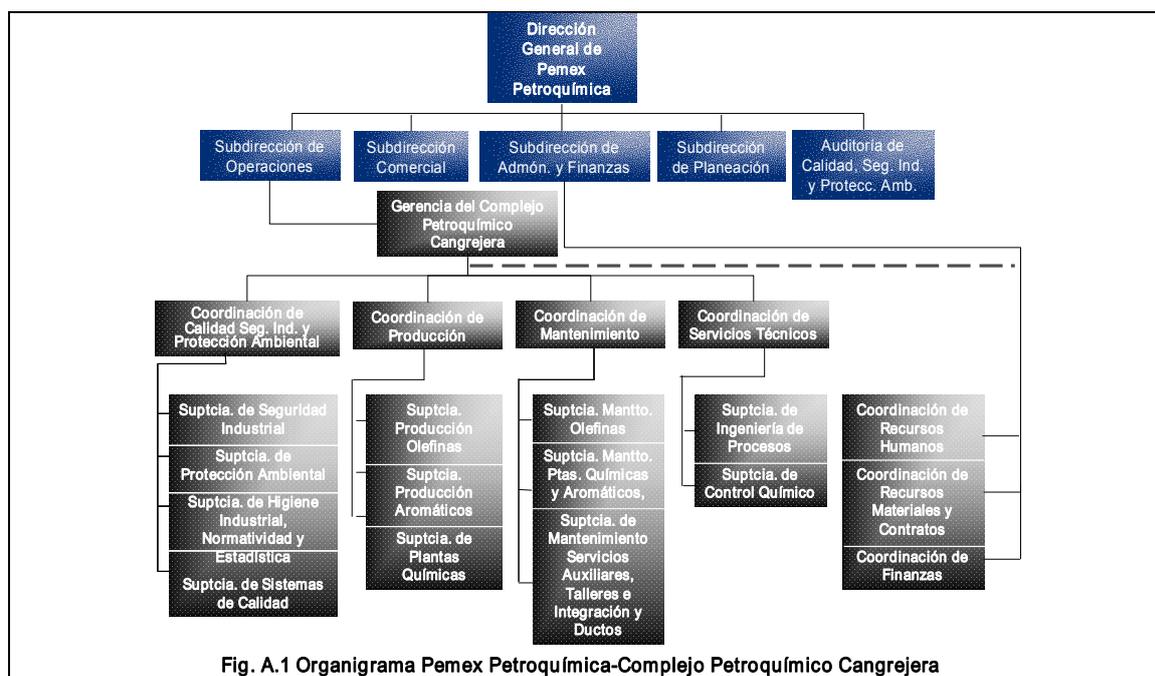
Adicionalmente, esta detalla tanto los usos y aplicaciones de nuestros productos como sus principales clientes.

En la elaboración de los productos cabe indicar que es autosuficiente en cuanto a la utilización de servicios auxiliares como: generación de energía eléctrica, vapor y tratamiento de aguas para servicios industriales; asimismo cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales.

El complejo es una empresa que cuenta con una **plantilla laboral de 3,139 empleados**, siendo 2,805 sindicalizados y 334 no sindicalizados. **El nivel de educación promedio del personal sindicalizado es de educación básica**, ya que el 68 por ciento cuentan con este nivel de estudios y el 25% con bachillerato. Por el contrario, **el personal no sindicalizado tiene un nivel educativo promedio de licenciatura**.

La estructura organizacional se describe en la figura A.1. Esta se divide en dos segmentos principales que por su función, tamaño y tipo de empresa, se maneja a través de un Director General, subdirectores de rama y/o especialidad y gerencias; que a su vez se estructuran bajo el esquema de procesos productivos de diferente especialidad, es

decir, el Complejo Petroquímico Cangrejera es administrado por un Gerente que con el apoyo de otros subprocesos como son el de seguridad, el de mantenimiento y servicios técnicos. Apoyados por otros más como son recursos humanos, materiales y financieros.



Las relaciones con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana de la H. Sección número 11, se basan en el Contrato Colectivo de Trabajo, el cual regula los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores sindicalizados como de la empresa, por lo que la comunicación es elemento fundamental en la relación empresa-sindicato.

La organización cuenta con un plan de promoción e imagen, el cual se elaboró en 2003 y se aplicó en 2004, con el fin de reforzar la *cultura organizacional* y el enfoque al cliente. En 2005 incluyó visitas de clientes clave a las instalaciones del complejo y pláticas al personal. En 2006 inicia el proyecto de “La voz del cliente”, que comprende la elaboración del boletín “Infórmate” de publicación quincenal y la gaceta “La voz del cliente”, con el compendio de las mejoras realizadas en la organización (publicación trimestral). Los resultados se reflejan en una mejor actitud de servicio del personal.

La organización está implantando un sistema de liderazgo, el cual tiene como propósito desarrollar líderes visionarios, éticos, efectivos y participativos, capaces de poder comunicarse de manera efectiva logrando promover la transformación permanente de los sistemas y procesos de la organización, para alcanzar la visión de Pemex Petroquímica de ser una empresa de clase mundial, fomentando una cultura de

competitividad de acuerdo a los principios y valores del Modelo de Calidad Total de Pemex Petroquímica.

La función de los líderes de la Organización es guiar a las personas a alcanzar el propósito del sistema; mover a la gente para convertir la energía humana en resultados.

3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

El Equipo de Liderazgo **define, promueve y evalúa** la cultura organizacional; con el propósito de fomentar en el personal una cultura enfocada en valores que favorezcan el desempeño e interrelación entre los sistemas, subsistemas y procesos como firme plataforma para lograr una competitividad sostenida.

Este proceso inicia a partir de los **valores** y **creencias** establecidos en la organización y están alineados al Código de Conducta de Pemex, mismos que establecen ciertos **comportamientos** derivados de las **consecuencias** experimentadas que pudiesen impactar positiva o negativamente para generar un ciclo de **aprendizaje** enfocado a modificar las creencias.

Para la empresa, el cliente es la razón de ser; por lo que aplican el enfoque de sistemas desde el diseño de los mismos; y toman como base fundamental la **cultura organizacional**, en la que están inmersos valores como la integridad, competitividad, sustentabilidad, innovación y compromiso social, los cuales se encuentran en el modelo de valores de PEMEX Petroquímica y que se conceptualiza gráficamente mediante la figura de un **caracol**, que es uno de los símbolos más distintivos de las culturas mexicanas y representa al elemento primario, donde se genera el petróleo crudo y el gas. Asimismo, la forma concéntrica de la figura permite representar el modelo considerando a la **PERSONA** como el centro e inicio del proceso, el primer valor requerido es el de la **INTEGRIDAD**, posteriormente se vincula el valor de la **INNOVACIÓN**, el tercer valor es el de la **COMPETITIVIDAD**, el cuarto el de la **SUSTENTABILIDAD** y por último el **COMPROMISO SOCIAL** al que se debe como empresa pública, cada uno de los valores tienen definidos sus **atributos**. Las creencias de estos valores se describen en la Tabla A.2.

Figura 2.5 Código de conducta



Tabla A.2 Valores y creencias del Código de Conducta

Valor	Creencias
Integridad	Integrar significa, unir partes diversas en un todo coherente que mantiene un equilibrio entre ellas, en busca de un objetivo. De esta manera, la integridad ética se sustenta en valores que forman ese todo coherente que conduce el actuar cotidiano de los individuos. Es la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.
Innovación	Innovar significa generar nuevos conocimientos, productos, tecnologías o servicios. Es poner en marcha y concretar o relacionar la creatividad con la inteligencia para cubrir necesidades cambiantes. Esto significa no conformarse con lo existente, sino aceptar el reto y emprender nuevas tareas para estimular el movimiento y las alternativas que orienten el esfuerzo individual y colectivo de una empresa hacia un compromiso social y organizacional, lo cual se traduce en ser capaces de imaginar y a la vez poseer la flexibilidad para adecuarnos a las demandas del momento y descubrir lo que depara el futuro.
Competitividad	Competitividad significa aprovechar de la mejor manera las fortalezas únicas de cada uno de los individuos, es decir, lograr sinergia de manera que la organización muestre un desarrollo exitoso y de vanguardia. Esto se reflejará en mayor productividad, rentabilidad y en un mejor servicio al cliente.
Sustentabilidad	La sustentabilidad puede entenderse como la visión del futuro y el compromiso con el mismo. En la medida en que tomamos decisiones a largo plazo buscamos obtener el mejor resultado de las cosas, el tiempo que invertimos para mantenerlas productivas, estableciendo siempre una relación óptima entre la inversión y el beneficio.
Compromiso social	En Pemex Petroquímica, hablar de este compromiso, es reconocer la pertenencia de la empresa dentro del ámbito social nacional. Es aceptar los compromisos que se establecen con las comunidades del país, a fin de fortalecer los vínculos entre la organización y los mexicanos. Es transferir la riqueza petrolera que se ha generado, bienes, servicios y productos de calidad, para contribuir al desarrollo del país y de la sociedad mexicana.

Los **reconocimientos** refuerzan la práctica de los valores de la cultura organizacional, así como las prácticas no deseables son investigadas y se aplican las sanciones reglamentadas para los fines correspondientes.

Posterior a la definición de los elementos de la cultura, los directivos inician el despliegue de los elementos de esta cultura e integran a este despliegue la comunicación de la Planeación Estratégica y Operativa en primera instancia a sus colaboradores y posteriormente a todo el personal a través del **proceso de comunicación interna**, además de la asistencia de personal de los directivos a las áreas de trabajo, reuniones con funcionarios sindicales y el acercamiento a la comunidad para promover la cultura

tanto en pláticas como ejemplificando con su actuación la vivencia de los valores, en la figura 2.6 mostramos evidencias de algunas acciones. Un medio de comunicación sobre el cual se ha trabajado a partir del 2005 son las reuniones de inicio de jornada durante las cuales los directivos de manera periódica tienen el contacto directo con el personal y promueven la conciencia hacia el cumplimiento de los valores organizacionales, asimismo es un foro de retroalimentación de la voz de los empleados.

3.2.1 La comunicación de la información relevante

Con el **Proceso de Comunicación Interna**, se difunde la información y conocimiento relevante hacia el personal: por ejemplo: rumbo estratégico, código de conducta, resultados de la organización, metodologías y procedimientos para realizar bien su trabajo. Este proceso se realiza en los dos sentidos: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba a través de diferentes medios: Intranet, correo electrónico, reuniones de trabajo, conferencias, pláticas, oficios, tableros de información, trípticos, carteles, letreros. Las auditorías efectivas por los líderes y las reuniones de inicio de jornada han permitido el contacto directo con el personal para la atención de sus requerimientos, sugerencias y captura de ideas para mejorar.

El perfil de nuestros líderes está basado en atributos y hábitos que enriquecen su sentido de compromiso con nuestra empresa, tienen una visión clara del objetivo a lograr, así como una vocación de servicio y pasión por su trabajo, la cual es transformada en confianza. Confianza que permea a toda la organización aplicando un liderazgo consultivo-participativo en forma directa y efectiva.

Por otro lado, nuestros líderes son responsables de su propio comportamiento, no culpan a las circunstancias ni a las condiciones por su actuación y resultados, y sobre todo actúan de manera inteligente ante los cambios.

Son líderes con iniciativa, capaces de motivar y comunicarse de manera persuasiva con nuestros trabajadores, lo anterior lo logran porque hacen suyos los objetivos y metas de nuestra empresa.



Figura A.2 Participación de Los líderes de la empresa

3.3 PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN Y EDUCACIÓN AMBIENTAL

Aquí se planean acciones de promoción, concientización y educación ambiental, relacionándolas con los productos, procesos y servicios de la empresa, dirigidas tanto a su personal, como a sus clientes, proveedores y a la comunidad en general, son el propósito de éste proceso. Los mecanismos para la operación de este proceso son: a) Difusión tipo pláticas en forma sistémica y sistemática a nivel departamental en toda la organización, acerca de instrucciones y procedimientos, así como temas de la empresa como su política, objetivos y otros temas, relacionados con conceptos de protección ambiental. b) Cursos de capacitación, tanto internos como externos, relacionados directa o indirectamente con la protección ambiental. c) Promoción, concientización y educación ambiental a través de la planeación y ejercicio de actividades organizadas por un grupo de empleados constituidos desde el año 2000 como “Agentes Ecológicos de Petroquímica Cangrejera”, los que promueven y coordinan visitas de instituciones educativas y de familiares del personal a nuestra empresa e incluso se exporta este concepto a la comunidad con la realización de “Taller de Formación de Instructores de Agentes Ecológicos Municipales”.

A través de las actividades de los Agentes Ecológicos, se estima haber logrado influenciar a una población de 7,000 personas en la localidad con este concepto pro-ambiental, además de coadyuvar a los resultados de la empresa en otros procesos del

subsistema, como el caso de reducción de residuos e impulso al reuso y reciclaje de papel como recurso natural.

En cuanto al compromiso que se tiene con la comunidad la empresa establece procesos o elementos para atender sistemáticamente las necesidades captadas y que convergen en temas relacionados con el cuidado del medio ambiente, ecoeficiencia, seguridad y cultura de calidad; tales procesos son: 1) Atención a Visitas Guiadas, 2) Atención a comunicaciones externas, 3) Apoyos a la Comunidad y 4) Comunicación Social, como se describe en la siguiente tabla:

Componentes o procesos del subsistema

Proceso /elementos	Breve descripción
Atención de visitas guiadas	Su propósito es concientizar a los diferentes grupos de interés: Autoridades municipales, estudiantes, personal y sus familiares y a la comunidad en general, sobre los conceptos de calidad total, la importancia del cuidado del medio ambiente, los valores y el liderazgo de PEMEX Petroquímica en la materia, mediante un proceso de atención de visitas. Tiene también como propósito la reforzar la identidad del personal influyendo indirectamente de manera positiva en la comunidad
Atención a comunicaciones externas	Se atienden las comunicaciones de los diferentes grupos de interés: Autoridades, Clientes, Proveedores, Comunidad en general y pueden ser solicitud de Información, quejas, denuncias o solicitudes y se canalizan de acuerdo al área responsable de darle atención. Destacan el Módulo del IFAI, el cual recibe solicitudes de información de los ciudadanos y que atiende de manera expedita, así como el Órgano Interno de Control que recibe a través de sus buzones: quejas, denuncias y sugerencias
Apoyo a la comunidad	Existen diferentes apoyos que se le dan a la comunidad de influencia de PEMEX Petroquímica: Difusión de la cultura de Calidad a través de la Semana de la Mejora Continua, Foro de Ecoeficiencia, Conferencias y obras de Teatro relacionadas con el Código de Conducta, Formación de agentes ecológicos, Programa integral de salud, Día internacional de la mujer y participación en Foros y Asociaciones: IMIQ, ANIQ. Apoyo a estudiantes para realizar Servicio Social y Residencias profesionales con proyectos para su titulación y en muchas veces con ayuda económica. Apoyo a Municipios y Protección Civil con equipo y personal calificado en emergencias: Incendios, fugas, desastres naturales. Participación en los Comités Locales de ayuda mutua (CLAM). Donaciones de equipo y materiales a través del área de Desarrollo Social del Corporativo de Pemex. Donativos a fundaciones y asociaciones civiles. Se distingue la labor altruista del personal de la empresa como la Fundación Cangrejera, quienes apoyan a asilos, discapacitados, niños de la calle, así como la participación del Comité de Damas de PEMEX Petroquímica
Comunicación social	Elaboración de campañas, boletines, comunicados y entrevistas para difundir las buenas prácticas de C.P. Cangrejera y/o de su corporativo de PEMEX Petroquímica y que se atiendan oportunamente los requerimientos de información de medios y comunidad. Esto se realiza en colaboración con el área de Comunicación Social de PEMEX

Sin lugar a dudas, todas estas acciones desarrolladas por la organización están encaminadas a lograr los objetivos estratégicos que posicionen a la organización en una posición más competitiva, en que la comunicación juega un papel importante para lograr estos objetivos, es claro que toda la información que se genera en la organización debe ser procesada de manera práctica para que pueda ser comprendida por todos los trabajadores, para ir reduciendo esas brechas que puedan de algún modo obstaculizar la

comunicación, es decir que la comunicación sea efectiva y de resultados positivos para la organización.

4. EL VIDEO

El video actualmente se considera un híbrido cultural que ha logrado integrar tendencias forjadas en otros medios como la computadora, y que esta siendo modificado por diversos movimientos artísticos; por otra parte, su influencia social ha adquirido importancia como medio de denuncia y documentación, además de su utilización en el campo del entretenimiento y la educación.

Etimológicamente, la palabra video proviene del latín video, vidi; visum; y significa “ver”. Esto en principio parece sencillo, pero adquiere cierto grado de complejidad al observar que el termino video se utiliza con muy poca precisión, por lo que se presta a equívocos y generalizaciones diversas.

Originalmente, a esta tecnología de grabación electromagnética de la imagen visual se le llamo videotape, para diferenciar la filmación en celuloide tradicional del cine y la transmisión en directo de la televisión. El videotape o cinta de video registra tanto imágenes visuales como sonoras; sin embargo, el termino hace referencia sólo al ámbito visual. En forma rigurosa se le debería llamar audio video, aunque desde el principio se le denomino “video”, porque es ahí donde radica su novedad primordial.

El video surge como una tecnología íntimamente ligada a la televisión, pues nació como auxiliar de esta para evitar que la programación fuera directa, facilitando el trabajo de grabación, la planeación de horarios, el almacenaje de programas y la reproducción de los mismos.

La innovación en el registro de imágenes visuales y auditivas en este formato, comienza a finales de los años cincuenta e inicios de los sesenta; entre 1965 y 1978 cuando se consolida como un medio con singularidad y aplicaciones propias independientes de la producción televisiva.

Los trabajos relacionados con la producción de video artístico encuentran sus primeros cauces para darse a conocer en el evento organizado por Rafael Corkidi en 1986, el primer festival de videofilm, y un evento importante en nuestro país que no podemos dejar de mencionar es la celebración de los bienales de video en 1990, 1992 y 1994, que han representado un punto de arranque importante en la historia de este medio en nuestro país, a partir de las cuales se han recuperado, registrado y fomentado la

producción de materiales en el formato video, tanto en el ámbito institucional como en la producción independiente.

Las categorías de estas bienales reflejan el abanico de posibilidades que el video ha llegado alcanzar:

Video ficción, video institucional y empresarial, video ecológico, video documental, video clip, video infantil, video publicitario, video experimental y video arte.

4.1 FUNCIONES DEL VIDEO

El vídeo, como medio de comunicación, permite la creación de mensajes audiovisuales por el usuario, lo que le permite abandonar su papel de mero receptor y adoptar una postura más activa y creativa.

Como medio relativamente joven, su lenguaje está aún en pleno desarrollo e integra algunos códigos de otros modos de expresión visual (cómic, fotografía, televisión, cine) y auditiva (lenguaje oral, música, ruidos, silenciosos, sonidos).

El video es un medio cuyas características tecnológicas lo convierten en un medio idóneo para determinadas prácticas educativas. Su versatilidad hace que pueda cumplir funciones diversas, según las finalidades formativas que se deseen alcanzar.

Función informativa.

El vídeo se utiliza como fuente de conocimientos: transmitir nuevos conceptos, mostrar realidades, hacer demostraciones, presentar modelos, ofrecer explicaciones, resumir contenidos o introducir ideas para el debate o la reflexión. Los videogramas que cumplan esta función pueden ser utilizados de la siguiente forma:

Se comienza con una presentación del material, en el que se expone brevemente el tema o contenido del programa, sus objetivos y los aspectos a los que hay que atender de modo especial. A continuación se procede al visionado del documento sin interrupciones.

El video es instrumento ideal para el reportaje, el documental o el testimonio. Posibilita la elaboración de mensajes informativos de temas o realidades más próximos al usuario, ofreciendo una alternativa a los productos ya elaborados que, por lo general, son técnicamente mejores, pero con contenidos menos significativos.

Los conocimientos que contienen un vídeograma informativo pueden ser estructurados de modo abierto o cerrado. Un audiovisual con una estructuración de los contenidos cerrada es el que presenta los conceptos claramente relacionados entre sí, muy ordenados y utiliza de modo redundante la imagen y el sonido para explicar en su totalidad un fenómeno o un hecho. La abierta se caracteriza por una exposición de ideas menos lineal y rígida, sin intención de aportar soluciones o conclusiones y, por consiguiente, con una finalidad de sensibilización, reflexión y toma de posición personal en relación a un fenómeno o un hecho. La estructura cerrada es propia de un vídeograma instruccional (con características más típicamente académicas) y la abierta de un vídeograma motivador ya que sugiere, incita o provoca la búsqueda de nuevos conocimientos o la profundización sobre los propios.

Para que la información del vídeograma sea clara es útil el uso de las siguientes técnicas:

Organizadores previos.- un conjunto breve de información verbal o visual que se presenta antes del desarrollo del contenido. Proporciona los medios para generar relaciones lógicas entre los elementos de la información y, por tanto, trata de influir en los procesos de decodificación del usuario.

Formulación de preguntas como guía para el aprendizaje.

Separadores para diferenciar distintas partes del mensaje informativo (p.ej. carteles, textos sobreimpresionado, sonidos, música, etc.)

Redundancia.- repetición de la información haciendo uso de los diferentes medios expresivos visuales y auditivos para facilitar el reconocimiento y la comprensión.

Sumarios.- resumen final de los contenidos fundamentales tratados en el vídeograma.

Función motivadora

El vídeo también puede ser utilizado como medio para influir en el destinatario con el objeto de alcanzar un determinado tipo de comportamiento. Motivar con el vídeo consiste en actuar sobre un grupo con el fin de sensibilizarle en relación a un tema, aprovechando que la imagen suele ser más eficaz que la palabra para provocar sensaciones y sentimientos. Es un medio ideal para la animación de escuelas, barrios y colectivos de todo tipo ya que el vídeo se convierte en la razón para el encuentro (debate) y el trabajo en equipo (producción de audiovisuales).

Función expresiva

Cuando el interés se centra en el emisor de los mensajes videográficos estamos primando la función expresiva, que hace referencia a cualquier manifestación de la propia interioridad. Convertirse de receptor habitual a emisor puede ser una experiencia enormemente enriquecedora: el hecho de traducir el entorno físico y humano al lenguaje del vídeo favorece la reflexión personal y desarrolla el sentido crítico ante la realidad.

Función evaluativa

El video cumple esta función cuando la finalidad del uso del medio es la valoración de conductas, el juicio de actitudes o el control de destrezas de las personas registradas por la cámara. Es un instrumento válido para la toma de decisiones, la identificación de errores o la valoración de situaciones que en vivo podrían ser interpretadas de modo menos reflexivo o basarse en datos parciales. También es un medio útil para la autoevaluación ya que favorece la toma de conciencia de uno mismo. En cualquier caso, hay que tener en cuenta la alteración de la situación que la presencia de la cámara puede provocar en los sujetos que son observados.

Función investigadora

El video también puede servir de instrumento para el análisis de la realidad en diferentes ámbitos (educativo, social, científico, etc.). El registro videográfico puede almacenar información difícilmente accesible al investigador al mismo tiempo que permite la reproducción reiterada de fenómenos son lo que favorece un análisis más riguroso que el aportado por la observación directa. No obstante, lo óptimo es combinar la grabación con la experiencia directa. El uso del video con una finalidad investigadora favorece el trabajo en equipo y todo lo que este conlleva (planificación, organización, toma de decisiones, puesta en común).

4.2 EL VIDEO CORPORATIVO

La presencia del video corporativo en las industrias modernas se ha hecho tan natural como disponer de catalogo. De hecho, un video industrial es una especie de catalogo vivo que no sustituye al catalogo impreso pero lo complementa. Hoy día nadie puede imaginar que una empresa moderna no disponga de su video industrial.

El video industrial puede ofrecer, mucho mejor que un catalogo, una serie de explicaciones a las que el movimiento y el sonido dan especial interés: la historia de la industria, los procesos de fabricación de sus productos, la red de ventas, los controles y las normas de calidad, etc. Es también un excelente medio para informar de los proyectos de expansión de la empresa. Es una excelente carta de presentación muy económica para hacer vídeo-mailings. Un catalogo vivo que puede mostrar no tan solo los productos sino cómo se fabrican, como se instalan o se utilizan.

Un video industrial no ha de estar pensado únicamente hacia el exterior. Internamente puede servir para organizar cursillos de formación de personal, explicaciones de cómo se utiliza una maquina determinada, seguimiento de procesos de producción para mejorar el rendimiento o la calidad, etc.

También permite la creación de un archivo de imágenes que permite tener una memoria viva de cómo ha evolucionado su industria a través de los años.

4.3 PROCESOS DE FABRICACIÓN EN VIDEO

Al video que muestra los procesos de fabricación de determinados productos lo denominamos “video industrial”.

Muchas industrias se muestran recelosas en lo que respecta a la elaboración de un video que explique sus procesos de fabricación. El recelo es lógico ya que muchas veces se usan procedimientos elaborados por los propios departamentos internos y que pueden ser considerados como secretos de producción.

Un trabajo que muestre un proceso de fabricación puede ser realizado a varios niveles, siempre teniendo en cuenta la consideración anterior. Estos niveles podrían ser el video industrial para clientes actuales y futuros, el video industrial para la red propia de la empresa y el video industrial para escuelas.

4.3.1 Video industrial para clientes actuales y futuros

En este caso, y como parte de una presentación de la empresa que incluya otros aspectos, mostraremos los procesos de fabricación insistiendo en aquellos aspectos en los que el cliente se pueda sentir más interesado o motivado. Calidad, precisión, rapidez, rendimiento, seguridad y evitaremos mostrar detalles que queramos conservar como reservados.

No se incidirá tanto en otros aspectos que puedan no ser de interés del cliente, como por ejemplo, la historia de la empresa que proponemos en el video corporativo.

4.3.2 Video industrial para la red propia de la empresa

Si la empresa pertenece a un grupo y se desea comunicar un proceso de fabricación, por ejemplo un proceso creado por una empresa del grupo que se desea instaurar en otras empresas, realizamos un video mucho más práctico y detallado, sin incidir en otros aspectos de la empresa. Se tratará pues de un tipo de trabajo que informará de un proceso, sin llegar a ser un video de formación para los operarios que habrán de trabajar en este proceso.

4.3.3 Video industrial para escuelas

Cuando se trata de mostrar los procesos de fabricación de determinados productos para que en determinadas escuelas (ya sean de básica, técnica o formación profesional) se puede instruir a los alumnos, se explicara el proceso de fabricación de manera mas general, incidiendo más en la evolución de la materia prima hasta al producto final que en el funcionamiento técnico de las maquinas que lo elaboran. Los secretos de producción obviamente quedaran al margen, pero podrán parecer datos o anécdotas que puedan hacer del video mas digerible a estudiantes jóvenes o niños.

4.4 VENTAJAS DEL VIDEO

El uso de este recurso debe estar orientado o determinado con nuestros objetivos de enseñanza, por ejemplo: comunicar experiencias, transmitir información básica, sensibilizar sobre un tema o una situación, motivar para un aprendizaje, facilitar la memorización de unos contenidos, facilitar el aprendizaje por imitación de modelos visuales y/o sonoros, suscitar determinadas actitudes, evaluar conocimientos y/o actitudes, facilitar la expresión o la creatividad, despertar el interés por un trabajo de investigación, provocar el debate sobre un tema, etc. Estos ejemplos determinan en esencia las funciones generales del video.

Algunos estudios han comprobado que aquella información que recibimos a través de un medio audiovisual se recuerda con mucha más facilidad que la información que recibimos verbalmente.

Desde siempre en la historia se ha utilizado apoyos visuales, pero nunca como en estos tiempos, hoy en día la mayoría de la información se transmite visualmente...si no lo vemos, no lo creemos.

Generaciones anteriores fueron educadas con información que se transmitía de boca en boca o bien a través de libros, gracias al surgimiento de la televisión y el video se empezaron a utilizar mucho más las imágenes para transmitir un mensaje o enseñar.

La selección adecuada de los medios para transmitir el mensaje, es importante, ya que con ello, se busca una mayor efectividad en la comunicación. En la comunicación formal se encuentra una de las herramientas que por su estructura es una de las más impactantes, el video, este es catalogado como un documento importante por algunas organizaciones, que lo utilizan para difundir mensajes de intereses colectivos y personales para sus trabajadores y también para sus grupos de interés externos.

El video constituye sólo una parte de la gran cantidad de mensajes que se conocen como “discurso público corporativo”, refleja la identidad de la organización y tiene una importante función retórica y persuasiva. El video tiene ventajas importantes, no interrumpe ni obstaculiza los procesos y además la información ahí descrita es verificable, accesible y fija en el espacio y en el tiempo porque está grabada en imágenes, aunque el uso de esta herramienta (documento formal de comunicación) es

criticado por su carencia de detalles adecuados para el análisis, los mensajes contenidos en ellos son representativos de cómo la organización se retrata a sí misma.

En consecuencia lo que una organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree y valora, y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia.

4.4.1 El video y la formación interna

Son muchas las opciones que tenemos cuando decidimos utilizar un video como medio de formación del personal: por ejemplo, podemos pensar en el caso de una máquina que exige un tiempo de entrenamiento del operario. Si disponemos de un video que muestre, paso a paso, cómo se utiliza aquella máquina, podremos ahorrarnos la presencia de un operario junto al aprendiz, si no en todas, en muchas horas, con la ventaja de que el vídeo se puede repetir tantas veces como haga falta y a los distintos operarios que habrán reutilizar aquella máquina.

Se puede crear un vídeo que muestre no tan sólo el funcionamiento de la máquina sino que además explique cuales pueden ser los buenos hábitos del operario que la utilizará: posición de manos, del cuerpo, equipo de protección que necesita, etc.

Estos videos pueden ser mostrados a grupos de operarios, como complemento de las explicaciones que un jefe de sección pueda dar simultáneamente a más de una persona. En muchos casos, la explicación ante la máquina se habría de hacer de uno en uno, con la consecuente pérdida de tiempo del jefe de sección, de utilidad productiva de la máquina y con peligro de distracción de los operarios cercanos.

El video de formación no ha de ser un sustituto de la formación directa, sino un complemento.

4.4.2 El lenguaje videográfico

El video, como medio de comunicación, permite la creación de mensajes audiovisuales por el usuario, lo que le permite abandonar su papel de mero receptor y adoptar una postura más activa y creativa.

Como es un medio relativamente joven, su lenguaje está aún en pleno desarrollo e integra algunos códigos de otros modos de expresión visual (cómic, fotografía, televisión, cine) y auditiva (lenguaje oral, música, silencios, sonidos).

5. EL VÍDEO, UNA HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN CASO: C.P. CANGREJERA

Durante esta investigación se ha visto el funcionamiento de una organización, lo importante que es consolidar la cultura organizacional; y lo relevante de la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales; y por supuesto las características principales de la organización objeto de estudio: El Complejo Petroquímico Cangrejera.

El Complejo Petroquímico Cangrejera, es una organización importante dentro de la industria petroquímica nacional, como se puede ver en el Capítulo III de esta investigación; es una empresa grande ya que cuenta con más de 3,500 trabajadores, sus operaciones se basan en dos grandes cadenas de valor que integran 20 plantas de procesos; bajo estas premisas, existe una cantidad impresionante de información de cualquier índole, la cual se requiere que se difunda a todo el personal. Por ejemplo: el rumbo estratégico, es decir, las estrategias y planes anuales que dictaran el rumbo a tomar durante un corto, mediano y largo plazo. Asimismo, el código de conducta, ya que marca la pauta de actuación de los empleados de toda la organización; otro ejemplo son los resultados financieros, de seguridad, comerciales, etc. que la organización necesita dar a conocer tanto a sus empleados como a diferentes instancias y dependencias de gobierno, incluso las metodologías y procedimientos son necesarios que se den a conocer a gran parte del personal, ya que de esto depende -en gran parte-, su desempeño.

El proceso de comunicación se realiza generalmente en sentido vertical, de manera formal, siguiendo la línea de mando y a través de diferentes medios: intranet, correo electrónico, reuniones de trabajo, conferencias, pláticas, oficios, informes, tableros de información, trípticos, carteles, letreros.

Adicionalmente, se efectúan visitas de verificación -por parte de los líderes y personal asignado para dicha tarea- denominadas auditorías efectivas; y reuniones de inicio de jornada, las cuales han permitido crear un canal de comunicación más directo con el personal para la atención de sus requerimientos, sugerencias y oportunidades de mejora.

Como mencionamos anteriormente, la gran cantidad de información que se genera en la empresa, es procesada y difundida sistemáticamente a todo el personal. Sin embargo, usualmente durante el proceso de difusión no se consideran factores clave y determinantes para que este sea efectivo; es decir, que las características del “público” al cual se dirige la información, la selección idónea del medio por el cual se transmitirá dicha información y el tiempo de difusión, por mencionar algunos factores, impiden que se logren los resultados deseados: que la información sea comprendida por los trabajadores.

Por ejemplo, el plan de promoción e imagen de la empresa, inicia con el proyecto de “La voz del cliente”, que comprende la elaboración del boletín “Infórmate” de publicación quincenal y la gaceta “La voz del cliente”. La empresa da como informe de resultados que la actitud de servicio del personal ha mejorado; cuando realmente según las encuestas realizadas, los trabajadores no conocen realmente quienes son nuestros clientes más importantes. El medio que se utiliza para difundir este boletín y esta gaceta es través de medios electrónicos como lo es la intranet, correo electrónico y por supuesto la impresa.

El primer obstáculo que nos encontramos en este ejemplo, es problema de infraestructura de la organización, ya que de los 3,500 trabajadores que tiene la empresa el 70 % del personal no tiene acceso a una computadora y por lo consiguiente no consultan la intranet; se entiende que es imposible o casi imposible que cada persona cuente con un equipo de computo. El segundo obstáculo es de carácter cultural, esto porque el nivel escolar de una cantidad considerable de trabajadores es muy baja, por lo que el hábito a la lectura también lo es. Finalmente, el tercer obstáculo es que el personal que planea este tipo de estrategias desconoce que existen diferentes estilos de aprendizaje: el visual, el auditivo o el kinestésico (a través de sentimientos y emociones). Si no tomamos en cuenta estas características resultará, más difícil que la comunicación sea efectiva, y por consiguiente el proceso de concientización tendrá mayor complejidad.

Cuando mencionamos que existen diferentes estilos de aprendizaje, nos referimos como aprendizaje visual el que se procesa a través de imágenes, por ejemplo cuando se utiliza el sistema de representación visual, y va dirigido a personas cuyo estilo de aprendizaje es de este tipo, éstas suelen pensar en imágenes logrando traer a su mente mucha

información a la vez, por eso tienen más facilidad para absorber grandes cantidades de información con rapidez y mayor retención.

Por el contrario, cuando recordamos cierta información utilizando el sistema de representación auditivo lo hacemos de manera secuencial y ordenada. Las personas que aprenden con el estilo de representación auditiva aprenden mejor cuando reciben las explicaciones oralmente y más aún cuando pueden hablar y explicar esa información a otra persona.

Y por último, cuando procesamos la información asociándola a nuestras sensaciones y movimientos, a nuestro cuerpo, estamos utilizando el sistema de representación kinestésico. Utilizamos este sistema, naturalmente, cuando aprendemos un deporte, pero también para muchas otras actividades. Por ejemplo, muchos profesores comentan que cuando corrigen ejercicios de sus alumnos, notan físicamente si algo está mal o bien. Las personas kinestésicas aprenden cuando hacen cosas como, por ejemplo, proyectos, trabajos de mantenimiento, etc. La persona kinestésica necesita moverse. Cuando estudian muchas veces pasean o se balancean para satisfacer esa necesidad de movimiento.

Los ejemplos anteriores, explican brevemente los estilos de aprendizaje y la forma en la cual las personas retienen más información; por lo tanto, estos factores se deben tener en cuenta cuando se analiza y procesa una información que va a ser difundida a una cantidad importante de personas y que son heterogéneas, es decir de diferentes culturas, costumbres, edades, formas de pensar y actuar, etc. Pero el estilo de aprendizaje que más utilizamos es el visual, por eso la televisión es el medio de comunicación más utilizado para el manejo de la imagen, y otros elementos como el audio, y porque no decirlo: son imágenes que transmiten emociones. Es por eso que la época en que actualmente vivimos será conocida en el futuro como la generación visual, debido a que el mayor porcentaje de información la recibimos a través de la vista (75%), seguido del oído (13%) y el restante a través de otros sentidos como el gusto, el olfato y el tacto (12%).

El Complejo Petroquímico Cangrejera, tiene una constante relación y comunicación directa con sus clientes, proveedores, autoridades, estudiantes y comunidad en general, incluyendo a su personal, los cuales tienen la necesidad de conocer más sobre la organización: desde su estructura, número de empleados, tipo de productos que elabora y comercializa hasta un sinnúmero de cuestionamientos que pudiesen surgir y que en la

mayoría de las veces por cuestiones de tiempo resulta impracticable realizar una plática o informe tan detallado que pudiese satisfacer al receptor. Por lo tanto, se plantea la realización de un *video corporativo*, un video representativo de la empresa, cuya función sea la carta de presentación de la misma. Un video de este tipo, debe ser de un periodo de duración mínimo, pero que ofrezca una visión general, clara y descriptiva de la organización. Es decir que el video corporativo debe ser un producto que muestre y explique, de manera sencilla y agradable, como es y que hace la empresa.

De inicio se da una breve explicación sobre su historia, situación geográfica y una presentación de los productos que fabrica. A continuación se puede mostrar el “layout” que incluya imágenes de sus diferentes áreas como son oficinas, laboratorios, almacenes, departamentos de investigación, procesos de producción, etc. Todo ello se puede mostrar sin profundizar demasiado, sin revelar más de lo necesario, procurando que el aspecto de las imágenes muestre claridad, orden y organización.

El video corporativo de su empresa es como la fachada de su edificio, que puede ser vista por todo el mundo.

El video corporativo, es considerado un documento importante en las organizaciones, porque en ella se plasma lo más relevante y positivo que realiza la organización, aunque esto se podría considerar poco objetivo, pero es válido ya que en ella se ve el pasado, presente y futuro de la empresa, es decir como se ve y quiere ver internamente y a su vez como quiere que se perciba a la empresa en el exterior. Cuando uno ve un video corporativo, bien manejado con información positiva de la organización, se forma una imagen de que estamos frente a una empresa realmente comprometida y responsable con los clientes, la seguridad, la cuestión ambiental, la productividad, el desarrollo humano, etc., es decir que formamos conciencia y tomamos como verdad toda esta información difundida a través de un video corporativo. La importancia de la utilización de este medio electrónico tan impactante no nada más a nivel de entretenimiento, o de noticias, etc., sino que puede ser utilizada como una herramienta de apoyo, para generar cambios de percepción y actitud en las personas.

Además de realizar un video corporativo para Cangrejera, el video será muy útil para ayudar a implantar sistemas o nuevas formas de trabajo en la organización, todo con el objetivo de lograr concientizar a los trabajadores sobre la importancia de su participación en la realización comprometida y responsable de los diversos programas que la organización promueve para el beneficio colectivo.

Actualmente, el Complejo Petroquímico la Cangrejera, participa en el Premio Nacional de Calidad, por lo que está implantando el Modelo Nacional para la Calidad Total, esto con el objetivo de hacer más sólido su sistema de administración; durante este proceso el video será una herramienta importante para difundir información relacionada con el modelo, posteriormente información clara y sencilla, conceptualizada en imágenes para lograr establecer conciencia de la importancia y ventajas de trabajar bajo este modelo de calidad, con el objetivo de generar cambios en su forma de pensar y actuar.

En un video de concientización, el manejo de la información será importante, pero sobre todo la forma de conceptualizarlas en imágenes, para que cada trabajador la pueda analizar y decodificar de manera clara y precisa, por lo que deberá tomar en cuenta los estilos de aprendizaje de los trabajadores, para que el visual, el auditivo y el kinestésico, puedan percibir correctamente la información, y de esta manera hacer que la comunicación difundida a través de este medio cumpla su objetivo, de ser comprendida y entendida.

Otra área importante donde se puede utilizar el video para concientizar al personal es en el aspecto de seguridad, la organización está implantando un sistema de seguridad, que incluye el aspecto de salud y de protección ambiental bajo la asesoría externa de la empresa Dupont. Es muy valioso llevar a la práctica este tipo de información, ya que va de por medio la integridad física de los trabajadores y el de las mismas instalaciones; por eso, existe una impetuosa necesidad dentro de la empresa de concientizar al personal acerca de la importancia de conocer y aplicar lo que emana de dicho sistema de seguridad, y es aquí donde el video jugará un papel importante para lograr dicho objetivo.

Mostrarles a los trabajadores, imágenes de ellos mismos en su quehacer diario durante el desarrollo de sus trabajos, le dará a la información mayor credibilidad y realidad, mostrar procesos o procedimientos que ellos conocen con imágenes y sonidos, les dejará más en claro la información y a su vez proporcionará una sensación de personas importantes dentro de la organización, se verán como protagonistas, como personas importantes para que la empresa alcance sus objetivos estratégicos de producción y comercialización e imagen por que no decirlo.

Se debe dejar en claro que el video por sí solo no va a resolver los problemas de comunicación en las organizaciones, pero sí va a hacer de mucha ayuda, para que la información se comprenda más fácilmente, y de esta manera genere conciencia en el

personal. Es importante recordar que la comunicación organizacional incluye una serie de conceptos teóricos y prácticos, en donde la participación y compromiso de cada uno de los que conforman a la empresa serán fundamentales para ir consolidando una comunicación eficiente.

6. CONCLUSIONES

A través de los capítulos anteriormente descritos, se presentan los elementos que sustentan la hipótesis planteada: la importancia del video como herramienta de apoyo para lograr la concientización en una organización, caso práctico: El Complejo Petroquímico Cangrejera.

Por lo que a continuación detallaremos las acciones realizadas así como los resultados de las mismas. Para sustentar nuestro estudio, se plantearon dos escenarios para simular un antes y un después. De acuerdo a lo siguiente:

Escenario 1. Tradicional: se elaboró un plan de difusión enfocado a la concientización ambiental, el cual contenía:

Un programa de trabajo que definía los tiempos de difusión, el medio relacionado con el formato de la presentación (tradicional), las características del público; definiendo el aspecto tradicional como el tipo de exposición de un tema a través de una presentación visual con diapositivas que incluían únicamente texto, sin ninguna imagen que pudiera apoyar a la información condensada de cada diapositiva, y sin ninguna retroalimentación por parte del receptor.

Escenario 2. Audiovisual: se realizó un plan de difusión enfocado a la seguridad, el orden y la limpieza en las instalaciones mediante la aplicación de la metodología de las 5's, el cual contenía:

Un programa de trabajo que definía los tiempos de difusión, el medio, las características del público; así como el tipo de exposición del tema a través de una presentación visual incorporando, imágenes conceptuales como fotografías, imágenes en video y figuras y textos animados, sonidos y colores manejados en forma armónica. Además de utilizar técnicas de gimnasia cerebral para hacer más dinámica la presentación. Propiciando la retroalimentación del receptor.

Se efectuaron las actividades de acuerdo a los programas, difundiendo al personal los temas propuestos bajo las premisas planteadas de cada escenario; aplicando un cuestionario de evaluación prototipo al final de cada difusión para cada uno de los escenarios, con el fin de contar con un mecanismo de retroalimentación del personal de las metodologías usadas. (Niveles de resistencia al cambio y resultados, ver anexo 1)

Al cuestionar acerca de la forma de calificar la difusión “tradicional” en términos generales, El 85% de las personas encuestadas, que recibieron la información, no la comprendieron y se mostraron apáticos durante el desarrollo de la misma. El 10 %, dijo que si le había entendido, pero que había estado poco “tediosa” la presentación. El 5% restante, comentaron que no les interesaba la información, y que la presentación había estado “aburrida.” sin embargo, al hacer el mismo ejercicio en el escenario audiovisual, el 90 % de las personas que recibieron la información, si la comprendieron, argumentando que es motivante ver en los videos el trabajo que realizan durante cada jornada. Expusieron que este tipo de “pláticas” (tipo de presentación) es más agradable, por que participan durante su desarrollo. El 10 %, dijo que la presentación estaba muy bien, pero le hacia falta mas claridad en el audio del vídeo, que no se lograba escuchar bien y por eso no entendieron algunas cuestiones de la información.

Estos resultados, confirman lo visto en el marco teórico, cuando Lewin define que para que se lleve a cabo el proceso de cambio en un individuo, se requiere “descongelar” el patrón actual de comportamiento, para luego “cambiar” o crear un nuevo patrón y finalmente “recongelar” o reforzar la nueva conducta.

Por otro lado, el video corporativo es sin lugar a dudas un documento importante para las organizaciones, en ella plasman como son y como quieren llegara a ser. Esta necesidad radica sobre la base de que, para el Complejo Petroquímico Cangrejera es relevante mejorar la percepción de la comunidad hacia ella, así como sus principales funciones, plantas que la integran y productos que elaboran. Para realizar estas acciones, anteriormente se estaban efectuando presentaciones con toda esta información; las sesiones eran largas, aburridas y estresantes. Por lo cual se realizo un video corporativo, el cual se muestra a nuestras visitas oficiales, de familiares de empleados y de otras partes interesadas. En el 2005, los beneficios de realizar esta difusión mediante un video corporativo es que este fue mostrado a 12 Universidades, 5 clientes, 1,200 familiares de trabajadores y 3 visitas internacionales: Militares Franceses, Delegación de Empresarios de la República de China y a empresarios de Canadienses. Se realizó, de acuerdo al procedimiento de comunicación interna, un cuestionario de satisfacción de la visita, el cual dio el siguiente resultado:

Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, específicamente a la pregunta: ¿se cubrieron sus expectativas de su visita?:

VISITA	COMENTARIOS
Clientes	De acuerdo a lo presentado, se cubrieron las expectativas de la visita mostrando satisfacción por el detalle de la información presentada a través del video.
Empresarios y visitantes extranjeros	Ellos comentaron que lamentaban el tiempo tan corto de la visita, por la cuestión de su itinerario de trabajo, pero que agradecían al gerente por mostrar a través del video los procesos de los productos que elabora, infraestructura así como las inversiones importantes a realizar a corto, mediano y largo plazo
Estudiantes	Dijeron que sus expectativas de la visita fueron cubiertas, y que gracias al video, lograron conocer más a detalle lo que realiza la empresa, en materia de producción, seguridad, salud y protección ambiental; por lo que felicitaron a la empresa por la labor que realizan.
Familiares de los trabajadores	Comentaron que no se imaginaban lo grande que es la empresa donde trabajan su esposos o esposas, de la importancia que tienen para la empresa cada uno de ellos (as) y que en el video lograron ver lo peligroso del trabajo que en la se realiza y reconocieron y felicitaron a la misma por preocuparse por la seguridad y bienestar de sus familiares.

Los comentarios de la tabla, nos demuestran la percepción positiva de los visitantes de la empresa, tras haber proyectado los datos generales de la empresa mediante el uso del video corporativo.

Desde el 2003 la empresa participa en el Premio Nacional de Calidad, con la finalidad de hacer “madurar” sus sistemas con las que administra a la organización; esto ha propiciado la necesidad de difundir y concientizar al personal, el Modelo Nacional para la Calidad Total, el cual establece los criterios siguientes: Clientes, Liderazgo, Planeación, Información y Conocimiento, Personal, Administración de Procesos, Responsabilidad Social y Resultados.

Por eso la necesidad de concientizar al personal para que acepte y comprenda los beneficios de implantar en la organización el Modelo Nacional de Calidad, con el objetivo de ir estableciendo una mejora continua en cada sistema, en cada actividad a realizar. La Coordinación de Calidad Seguridad Industrial y Protección Ambiental a través de la Superintendencia de Sistemas de Calidad, decidieron utilizar este medio, y lograr que los trabajadores se comprometan en su participación para el logro de esta meta.

Se elaboró un video donde se plasma en imágenes y conceptos sencillos lo que es el Modelo Nacional para la Calidad Total, así como el compromiso que deben adoptar para poder llevarlo a cabo.

Durante tres sesiones de difusión diarias, se abarco a 2,900 trabajadores aproximadamente. Durante la difusión ó plática se utilizaron técnicas dinámicas de

enseñanza (gimnasia cerebral), con la finalidad de abarcar y hacer que la información llegara a los tres estilos de aprendizaje de cada persona, y así hacer que comprendieran y retuvieran la mayor cantidad de información sobre el tema.

A través de una encuesta de retroalimentación, se les pregunto su opinión acerca de la presentación y su comprensión o no de la información. El resultado fue muy positivo y satisfactorio, ya que el personal respondió que a través de las imágenes y del manejo de la información, en forma sencilla y clara, lograron entender fácilmente la información. Adicionalmente, mencionaron que la presentación a través de un video fue amena e impactante, y que al ver a sus compañeros y a ellos mismos en el video, los motivó a seguir realizando sus trabajos de mejor manera para continuar fortaleciendo el compromiso y esfuerzo personal hacia la organización.

Todas estas acciones determinadas por la Gerencia del Complejo Petroquímico Cangrejera, son sinónimo de la confianza que a través de los resultados ha dado a la organización, la utilización del video. El video significa un apoyo importante, sin embargo no es la única herramienta que se debe considerar para resolver los problemas de comunicación organizacional.

En el mundo de hoy las organizaciones que están catalogadas como de clase mundial, definitivamente consideran a la comunicación como un recurso de suma importancia dentro de su organización, sus empresas cada día están más fortalecidas, listas para enfrentar los retos que fijan los mercados mundiales.

En conclusión, el video constituye sólo una parte de la gran cantidad de mensajes que se conocen como “discurso público corporativo”, refleja la identidad de la organización y tiene una importante función retórica y persuasiva. El video tiene ventajas importantes, no interrumpe ni obstaculiza los procesos y además la información descrita es verificable, accesible y fija en el espacio y en el tiempo porque está grabada en imágenes, aunque el uso de esta herramienta (documento formal de comunicación) es criticado por su carencia de detalles adecuados para el análisis, los mensajes contenidos en ellos son representativos de cómo la organización se retrata a sí misma. En consecuencia lo que una organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree y valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia.

La utilización del video, como un documento de comunicación formal en una organización, dará al mensaje mayor impacto y por lo consiguiente mayor efectividad y ayuda en la comprensión del mensaje. En el mundo actual, es claro que sin una eficaz comunicación, no existiría ningún tipo de organización. Lo que se busca es hacer que las organizaciones logren implantar la comunicación de manera funcional, que encamine sus esfuerzos hacia el logro de todos los objetivos como empresa y logre arraigar de manera firme la cultura organizacional, para facilitar su desarrollo y crecimiento además de contribuir a que la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias administrativas no se vean limitadas y sean desarrolladas de la mejor manera posible. Recordemos que un empleado motivado trabaja mejor aumenta su rendimiento reflejándose en la empresa a través de la satisfacción de sus clientes. Es decir, si existe una comunicación efectiva con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante de la organización, su satisfacción será vera reflejada con éxito para toda la organización.

Finalmente, para lograr alcanzar el nivel de concientización deseada en una organización, y superar sus niveles de resistencia al cambio que experimentan cada uno de los trabajadores durante este proceso, la selección adecuada del medio para difundir la información será fundamental; por lo tanto, tras haber analizado los factores que involucran el proceso de comunicación orientado para concientizar al personal se comprueba que el video puede llegar a ser una herramienta idóneo para este fin.

ANEXOS

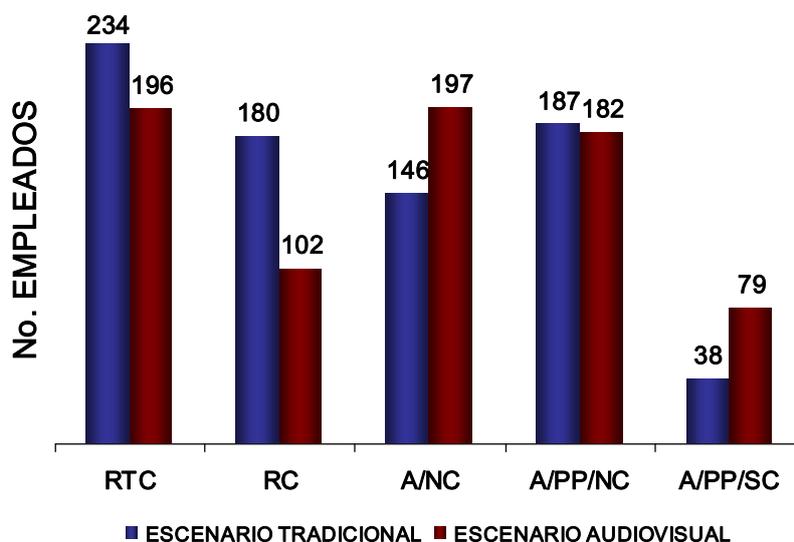
ANEXO 1

El cuestionario esta integrado por cinco preguntas condicionadas a cinco niveles de respuesta que mejor expresaran la opinión del personal a través de valores asignados. De tal forma que una vez contestados los cuestionarios, de acuerdo a la calificación obtenida se evaluaba el nivel de resistencia al cambio. Los niveles de resistencia al cambio son:

RTC	RC	A/NC	A/PP/NC	A/PP/SC
Resistencia total al cambio	Resistencia al cambio	Aceptación del cambio, pero no se compromete	Aceptación del cambio, pone a prueba el cambio, pero no se compromete	Aceptación del cambio, pone a prueba el cambio, y se compromete

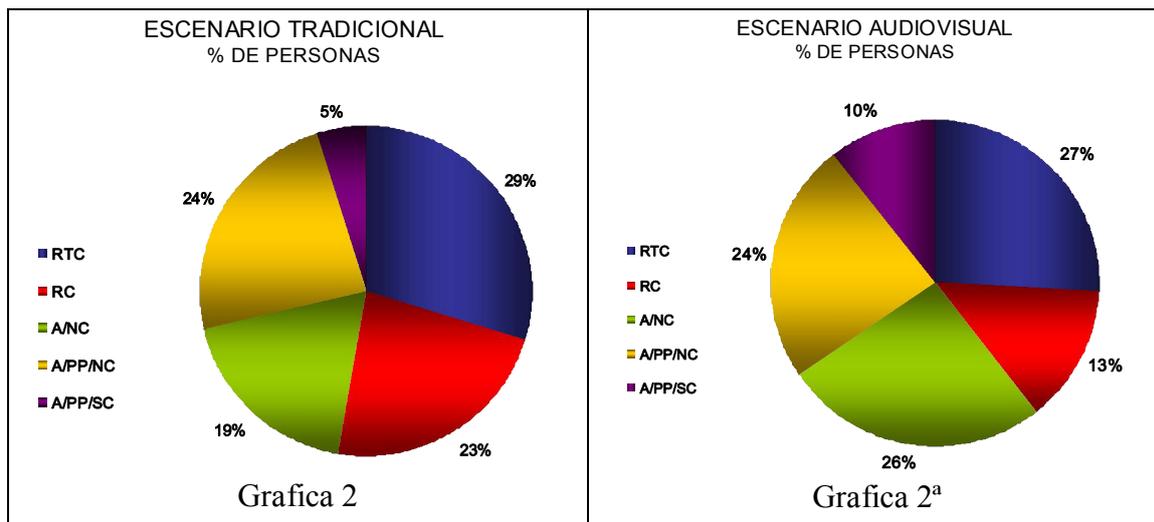
Los resultados al aplicar dichas encuestas al personal tras haber recibido la difusión, se muestran en la siguiente grafica:

COMPARATIVO DE NIVELES DE RESISTENCIA AL CAMBIO



Se evaluaron 785 empleados a través del escenario tradicional y 756 a través del escenario audiovisual. En las cuales, el mayor porcentaje de resistencia total al cambio se muestra en la grafica 2 de escenario tradicional con un valor de 29%. Por el contrario,

el nivel de aceptación/prueba y compromiso (A/PP/SC) se manifiesta en 10% en la grafica 2a de escenario audiovisual.



Lo anterior, puede no ser una muestra representativa de acuerdo a la dimensión de la organización, pero si nos muestra una tendencia favorable en cuanto a la percepción y comprensión de la información, utilizando el video como herramienta, en este proceso comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, editorial Prentice Hall.

CYNTHIA D. SCOUT, M.P.H., PH.D. DENNIS T. JAFFE, P.H. GLENN R. TOBE, M.A.
Visión, Valores y Misión Organizacionales, Grupo Editorial Iberoamericana

KEITH DAVIS, JOHN W. NEWSTROM, Comportamiento Humana en el trabajo-comportamiento organizacional, editorial Mc Graw Hill.

WENDELL L. FRENCH / CECIL H. BELL JRS., Desarrollo Organizacional, editorial Prentice Hall.

MELISSA WALKER, Como escribir trabajos de investigación, Gedisa Editorial.

RUDOLPH F. VERDERBER, Comunícate, Thomson Editores.

SERGIO FLORES DE GORTARI / EMILIANO OROZCO GUTIERRES, Hacia una comunicación administrativa integral, Editorial: Trillas.

SOLEDAD PUENTE, Televisión: la noticia se cuenta como informar utilizando la estructura dramática, Editorial Alfaomega.

LUZ MARIA IBARRA, Aprende con tus imágenes, sonido y sensaciones, editorial Garnik.

LUZ MARIA IBARRA, Gimnasia Cerebral, editorial Garnik.

LETICIA PICAZO SANCHEZ Una década del video en México 1980-1989, editorial Trillas.

CARLOS FERNANDEZ COLLADO / GORDON L. DAHNKE, La comunicación humana, editorial Mc Graw Hill.

MANUEL MARTÍN SERRANO / JOSÉ LUIS PIÑUEL RAIGADA / JESUS GARCÍA SANZ / MARÍA ANTONIA ARIAS FERNANDEZ, Teoría de la comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México.

DANIEL SCHEINSONHN, Comunicación estratégica, ediciones Macchi.

ERNESTO CESAR GALEANO, Modelos de comunicación, ediciones Macchi.

SHIRLEY BIAGI, Impacto de los medios, Internacional Thomson Editores.

CARLOS FERNANDEZ COLLADO, La comunicación humana, en el mundo contemporáneo, editorial Mc Graw Hill.

ABRAHAM MORALES, La imagen, editorial trillas.

CARLOS FERNANDEZ COLLADO, La comunicación en las organizaciones, editorial trillas.

DR. SALVADOR MERCADO, Como hacer una tesis, Limusa-Noriega editores.

JOAN COSTA, Identidad corporativa, editorial trillas.

CONSULTAS ELECTRONICAS

<http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.htm>

<http://www.galeon.com/aprenderaprender/hemisferios/mapas.htm>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicación.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos6/tegra/tegra.shtml>

http://www.sepiensa.org.mx/contenidos/2005/d_video/historia/historia.html