



---

---

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**Plan de Comunicación Interna para Ómnibus de México S. A. de C. V.  
CETAC**

**T E S I S**

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

**P R E S E N T A**

Sugeli Téllez Puerto



Asesora: Adriana Reynaga Morales

Coasesora: Nedelia Antiga Trujillo

Ciudad Universitaria a 24 de septiembre de 2007



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.

## *Dedicatorias*

*No importa cuantos obstáculos se me pusieron en el camino para poder concluir con esta etapa de mi vida si hoy sé que sin la voluntad de Dios no lo hubiera conseguido.*

*Asimismo, me siento completamente orgullosa de pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México, por quien cada día me esfuerzo por poner en alto su imagen y calidad de enseñanza académica.*

*Sé que sin el apoyo y orientación profesional de cada uno de mis profesores no hubiera podido llegar a la meta. Agradezco infinitamente la orientación y dedicación que me brindaste, nunca te negaste a compartir tus conocimientos, pero sobre todo que eres comprometida con tu trabajo y con tus alumnos lo que te hace una excelente persona. . . mil gracias Adri por todo tu apoyo .*

*A ti que siempre me impulsaste a reflexionar sobre cada una de las etapas de la vida y a entender que hay que vivir nuestro presente, para que día a día se vaya construyendo mi futuro. Por guiarme y enseñarme a ser una mejor persona, por el tiempo que me dedicaste y por preocuparte por mí. . . muchas gracias Ned.*

*Por confiar en mi trabajo, por todas las recomendaciones que me diste y por dedicarme tiempo suficiente para reflexionar sobre cuestiones académicas que contribuyeran pulir el presente trabajo, mil gracias. . . Daniel.*

*Agradezco los consejos y sugerencias que contribuyeron a complementar mi crecimiento académico, por tu interés y confianza, gracias te doy... Víctor.*

*Por tu amabilidad, confianza, paciencia y sugerencias, por interesarte en mi desarrollo profesional, agradezco de todo corazón en todo lo que me apoyaste... si muchas gracias Héctor.*

*Es a ti a quién dedico este presente y agradezco infinitamente que Dios me haya puesto en tu camino, sé que sin tu apoyo, consejos y cariño no hubiera sido posible concluir esta primera etapa de mi vida. Te quiero mucho y no tengo palabras para expresarte cuanto significas para mí, sólo te digo que estoy bendecida por una gran madre... Te Amo mami.*

## Índice

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	6
<b>Capítulo I. Comunicación Organizacional.....</b>	<b>11</b>
1.1 ¿Qué es comunicación? .....	11
1.2 ¿Qué es una organización?.....	14
1.3 La Organización Como Sistema.....	27
1.4 Comunicación Organizacional.....	34
1.5 Redes de comunicación.....	42
<b>Capítulo II. Comunicación Interna .....</b>	<b>52</b>
2.1 Los canales de comunicación interna.....	58
2.2 La Planeación de la Comunicación.....	76
2.2.1. Plan Estratégico.....	83
2.2.2 Plan de Comunicación.....	84
<b>Capítulo III. Comunicación Interna en el CETAC.....</b>	<b>94</b>
3.1 Investigación y análisis del sistema CETAC.....	96
3.2 Enfoque psicológico.....	124
3.3 Elementos e intereses de la identidad.....	128
3.4 La Comunicación de la Organización.....	130
3.5 Análisis Correlacional.....	131

<b>Capítulo IV. Propuesta del Plan de Comunicación Interna para el CETAC...</b>	<b>147</b>
4.1 Propuesta de acciones.....	155
4.2 Estudio Técnico.....	175
4.3 Estudio Financiero.....	178
4.4 Conducir y Monitorear el Plan.....	181
Conclusiones.....	185
Glosario.....	191
Anexos.....	210
Fuentes de Consulta.....	232

## Introducción

Las organizaciones al estar conformadas por grupos de personas que trabajan por un mismo objetivo, requieren de acciones coordinadas que los conduzcan a alcanzar los propósitos establecidos por los altos mandos. Esto se logra cuando en los procesos de planeación estratégica se integra a la comunicación, como un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades internas y externas.

Sin embargo, hay organizaciones que sin importar el giro o actividad que desempeñan padecen problemas de comunicación interna, lo que impide el crecimiento organizacional en el entorno. Tal es el caso de *Fundación Merced A.C.*, quien es una organización de la sociedad civil y que en el medio en el que se desarrolla ha podido colocarse de manera externa como una asociación confiable, dinámica y estable. Empero, en lo que respecta a su interior, carece de comunicación planeada, dirigida y controlada, lo cual ha repercutido en su clima de trabajo y esto a su vez en el sistema de gestión.

Así, en el presente estudio se busca proponer la solución a un problema de comunicación, encontrado en un estudio de caso en la empresa de autotransportes Ómnibus de México S.A de C.V. Esta propuesta puede coadyuvar a otras organizaciones que se encuentren inmersas en el mismo giro o bien de otra índole, mediante la adaptación del plan de comunicación que en este trabajo se plantea.

El problema de comunicación se encuentra específicamente en el área de trabajo del Centro Telefónico de Atención a Clientes (CETAC) de la empresa Ómnibus de México, ya que al ser un área que busca mantener una relación directa con el cliente, carece de un sistema de gestión estratégica, que coordine y dirija sus actividades de manera formal.

Para el funcionamiento de la gestión de una organización, es necesario crear planes y programas de comunicación integrales que vayan dirigidos a los públicos internos y externos. Entendiendo que los primeros se refieren a todo el personal que da vida a una organización (directores y empleados). Mientras que los públicos externos son aquellas personas que son consumidores del producto o servicio, es decir, son los clientes. Cabe mencionar que se puede clasificar como públicos intermedios, a aquellas personas que no están directamente relacionadas con la organización como los proveedores.

Es importante mantener un equilibrio de comunicación interna y externa ya que en conjunto contribuyen a que el sistema funcione de manera operativa y esto tenga como resultado un programa integral de comunicación, que genere en los clientes una percepción positiva, a través de la preferencia del producto o servicio que se ofrece. Además, la interrelación de ambos tipos de comunicación permite que la organización disponga de valor competitivo ante un entorno tan cambiante.

Eso se complementa cuando organizaciones incluyen en su plan estratégico elementos de comunicación interna y externa, que contribuyen a generar en los clientes la preferencia de la marca. Esto no se lograría si no se maneja la coordinación de actividades que va en miras de alcanzar un objetivo.

Así, para determinar cuál es el problema de estudio, fue necesario elaborar un diagnóstico de comunicación, en el cual se encontraron elementos que determinan que la falta de una comunicación formal al interior de la organización, genera síntomas como desinterés en el trabajo, confusiones para realizar la labor, rumor y falta de capacitación para toma de decisiones, repercutiendo en el clima laboral y por ende en la formación de una identidad corporativa óptima, que proyecte la formación de una buena imagen en los públicos externos.

Al elaborar un plan de comunicación interna se pretende diseñar actividades coordinadas, que nunca pierdan de vista el objetivo del para qué se

hace determinada actividad, que pueden ser evaluadas y en algún momento adaptables a cualquier caso de contingencia, con la intención de hacer en los grupos de trabajo personas capaces de tomar una decisión sin que esto tenga que afectar el sistema de gestión de la organización. Esto es comunicación formal, la cual es dirigida e intervenida por lo altos mandos y su función es transmitir órdenes y reglas a todo el personal.

Empero, así como existe la comunicación de tipo formal en las organizaciones, también se genera el proceso de comunicación informal, la cual surge de manera espontánea, al interactuar de manera natural cada uno de los empleados cuando realizan su trabajo. Este tipo de comunicación se da de manera horizontal, y transversal, bajo diversas modalidades como reuniones fuera del trabajo, rumores, incertidumbre, críticas, etc. La comunicación informal se yuxtapone a la comunicación formal en tanto que es susceptible de una mala interpretación de mensajes, de integración y coordinación de actividades así como la realización de sus tareas laborales.

Al hacer de estos elementos comunicaciones integradas, se está haciendo énfasis en entender que la comunicación en su totalidad es un sistema complejo que cuenta con subsistemas internos y externos, de los cuáles dependerá la funcionalidad y efectividad del trabajo en equipo; la coordinación; del clima y cultura organizacional. Es por ello, que el papel de la gerencia de comunicación organizacional o comercial, surge cuando se optimiza y resuelve problemas de integración, genera sinergia y se visualiza en el mejoramiento de la operación y alcance de resultados.

En la aplicación de conocimiento de un problema de comunicación en un estudio de caso implica entender que sea cualquier tipo de organización lucrativa, no lucrativa, tienen en común el sobrevivir y distinguirse de la competencia en la cual se encuentran inmersos y una manera de lograrlo es a través de la formación de comunicaciones integradas, que generen sinergias para que los recursos destinados a la comunicación sean mejor aprovechados.

El trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos, los primeros dos centran su atención al marco conceptual y los últimos dos hacen referencia a la práctica, ambas divisiones son la aplicación de un problema práctico de comunicación en un estudio de caso.

Es necesario mencionar que para dar cuerpo a este estudio se utilizó el enfoque de sistemas porque es un elemento clave para poder elaborar una propuesta sustentada, que habla de sistemas abiertos que para sobrevivir se adaptan a las demandas del entorno.

En el **Capítulo I Comunicación Organizacional**, se expone el marco de referencia conceptual a partir del cual se analizó el problema y se desarrolla la propuesta. Desde el enfoque propuesto, la comunicación organizacional es entendida como un sistema determinado en lo interno por la identidad, la cultura y el clima de la organización.

En el **Capítulo II Comunicación Interna**, se exponen las herramientas conceptuales para entender el proceso de comunicación de las redes, canales y mensajes, así como el papel desempeñado por la planeación y la metodología utilizada en su instrumentación.

El **Capítulo III Comunicación Interna en el CETAC**, se presenta en dos partes, en la primera se muestran los antecedentes de la organización, que sirvió como estudio de caso y por otra parte se describe la observación y el análisis de la

información obtenida y procesada respecto a la comunicación interna del CETAC. Para realizar el diagnóstico se utilizó la técnica de la encuesta y por el otro la entrevista y observación etnográfica.

En el **Capítulo IV Propuesta del Plan de Comunicación Interna para el CETAC**, se presentan los objetivos, estrategias y tácticas como soluciones que tienen que implantarse para aprovechar el área de oportunidad encontrada. Se consideraron asimismo, aspectos técnicos, económicos para determinar la viabilidad del plan. Finalmente, se diseñaron mecanismos de control para cada una de las estrategias propuestas, con la intención de conocer si el plan es funcional para el CETAC.

El trabajo incluye un **glosario** de términos de comunicación organizacional empleados y los **anexos** comprenden la base de datos del cuestionario aplicado y su respectiva gráfica.

Las observaciones fueron realizadas en las oficinas corporativas del CETAC ubicadas en el DF entre abril y diciembre de 2006.

Al diseñar un plan de comunicación interna para el CETAC, primero se tuvo que identificar el objetivo organizacional, describir su comunicación interna, analizar la información obtenida con base en el diagnóstico realizado, para que posteriormente, la transmisión de información que se les da a los empleados sea relevante, clara y suficiente para el logro de los objetivos en términos de productividad, beneficiando a Ómnibus de México.

Finalmente, para llevar a cabo el estudio de caso, se requirió del apoyo de especialistas de la comunicación, de comunicación organizacional y de metodología, integrando cada uno de los elementos para dar una explicación teórica que sustente la práctica y ayude a explicar el caso de estudio.

## Capítulo I. Comunicación Organizacional

### 1.1 ¿Qué es comunicación?

Desde los inicios de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse a través de gestos, señas, sonidos, dibujos, etc; hasta llegar al lenguaje articulado. Esto con la intención de relacionarse con otros sujetos, manifestando ideas, sentimientos y pensamientos. Cabe mencionar que el proceso de la comunicación es intencional, racional y es vital para la supervivencia de los individuos, ya que al compartir un mismo código se puede alcanzar una comunicación exitosa.

Aristóteles teórico de la antigüedad, en su estudio de la retórica observa como meta principal de la comunicación, la persuasión. Este concepto implica que quien participa de este proceso o recibe el mensaje tiende a ser persuadido e incitado a actuar o asumir determinada actitud.

“Comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.”<sup>1</sup>

La comunicación tiene como objetivo principal identificar las manifestaciones comunicativas que el hombre tiene en sociedad, con la intención de vislumbrar su relación con el entorno, así como el conocer su percepción del mundo en el cual se desarrollan, ya que es una acción social que se torna con la realidad. Además, la comunicación es un vehículo que ayuda a comprender al ser humano el medio y el contexto social en el que se encuentra.

---

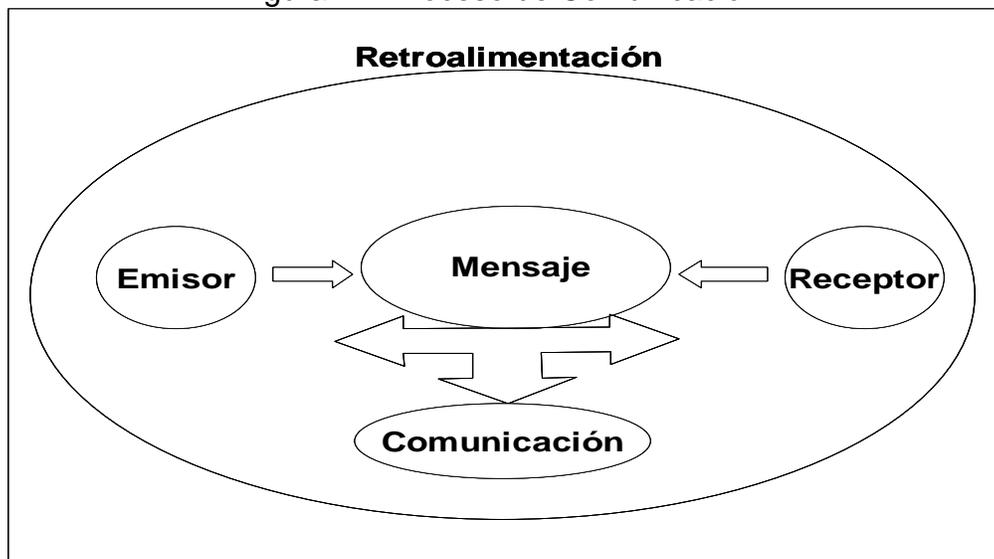
<sup>1</sup>Flores de Gortari Segio, et. al *Hacia una comunicación administrativa integral*, pág. 24

“El término comunicación deriva del latín **Communicare** que significa compartir. En efecto, *comunicación es un proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra.*”<sup>2</sup>

Los individuos deben compartir un mismo código, que les permita entender lo que otros dicen al intervenir en el proceso comunicativo. La comunicación es considerada como un proceso en el cual se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes para el entendimiento y acuerdo común de los participantes.

En el proceso de la comunicación intervienen elementos indispensables para poder llevarse a cabo, estos son el **emisor**, **mensaje**, **receptor** y **retroalimentación**, en los cuales debe existir una interrelación que haga efectivo el proceso. Además, es necesario considerar el **canal o medio** con el cual se emite el mensaje al receptor, y a su vez, el efecto que produce el mensaje en el otro. Esto último, se da mediante el envío de una señal al emisor, verificando el entendimiento o no del mensaje.

Figura 1.1 Proceso de Comunicación



Fuente: Interpretación propia diciembre 2006

<sup>2</sup> GomezJara, Francisco *Sociología*, pág. 369 (CFR: David K. Berlo y Alejandro Gallardo Cano )

Se entiende que el **emisor** es la persona que va a enviar un mensaje. El **mensaje** está conformado por códigos que tienen un significado común para el receptor. **El canal** es el vehículo que se utiliza para emitir dicho mensaje. **El receptor** es la persona que recibe el mensaje y si este es claro y entendible se dice que se ha logrado una comunicación efectiva.

“(…) para que el proceso se entienda adecuadamente y las comunicaciones se lleven a cabo eficazmente, es necesario tomar en cuenta otros factores además de seleccionar el medio, transmitir el mensaje y ver que se reciba. La comunicación debe ser preparada y enviada, sabiendo que los individuos a quienes se dirige son miembros de grupos que tendrán una gran influencia en los mensajes que reciban y en lo que entiendan de los mismos.”<sup>3</sup>

La comunicación al constituir una acción, toma mayor importancia cuando el mensaje conlleva información, entendiendo a ésta como “el contenido de un mensaje dado a conocer a una persona o a un público destinatario”<sup>4</sup>.

Así, al ser un proceso complejo y para alcanzar un óptimo entendimiento se divide en los siguientes niveles: comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal, comunicación grupal y comunicación masiva o colectiva.

**Comunicación intrapersonal** es la transacción de comunicación que tienen lugar dentro del individuo; para decirlo brevemente, es hablar consigo mismo. Esta comunicación es posible porque el hombre puede transformarse en objeto de interés para él mismo, mediante el empleo de los símbolos utilizados en su comunicación.

---

<sup>3</sup> Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*, pág. 194

<sup>4</sup> Piñuel Raigada, José Luis *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, pág. 37

**Comunicación interpersonal** se lleva a cabo entre dos o más personas, en la cual la interacción se da de forma natural, porque un individuo transmite un mensaje a otro, fomentando la interacción cara a cara, en donde las personas mantienen un intercambio de señales verbales y no verbales.

**Comunicación grupal** ocurre dentro de un conjunto de personas que conforman una unidad identificable y en pro de sus metas, buscan la convivencia y están cohesionados.

**Comunicación masiva** para este tipo de comunicación resulta esencial la tecnología bajo la forma de medios masivos. Se dirige a auditorios relativamente grandes, se trata de un auditorio heterogéneo, el auditorio conserva su anonimato, y el medio actúa en forma pública.

En **síntesis**, la comunicación es un proceso social de interacción que se da entre dos o más individuos que poseen un mismo código, en la cual se deriva un proceso de emisión y recepción de mensajes y puede ser de forma verbal, escrita y corporal. Además, es un proceso del cual el hombre se ha servido para poder establecer relaciones interpersonales. Alcanzando dicho propósito se deduce que la comunicación ha sido efectiva y exitosa.

## 1.2 ¿Qué es una organización?

Todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones: porque forma parte de una familia, de la escuela, de alguna empresa o dependencia gubernamental, etc. Pero sin lugar a duda la organización siempre ha estado presente en nuestras vidas, sin embargo, no se le ha dado la importancia y los estudios que le confieren.

El término **organización** para Carlos Bonilla es “un medio para hacer algo entre un grupo de personas, que comparten un mismo objetivo. Es un sistema

social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes”<sup>5</sup>

Para Gerald Goldhaber **organización** “es considerada como una red de relaciones interdependientes, podemos centrarnos en las personas que están implicadas en las relaciones y finalmente, en las manera en que distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto”<sup>6</sup>

Como podemos ver, existen diversas definiciones de organización, las cuales pueden ser consideradas como acertadas puesto que, cada una tiene en común la interrelación de individuos que comparten un mismo objetivo.

Hay dos tipos de organización: “**la primera** obedece a la interrelación de individuos en los organismos de estructura formal interna o puede darse de manera espontánea. La interrelación formal aparece en los manuales de organización y en los organigramas, y, **la segunda** se refiere a la informal que se produce entre las mismas personas como integrantes de la organización, pero al margen de los papeles que desempeñen dentro de ella. Los tipos de organización se determinan en función de las formas de estructuración”<sup>7</sup>

**Las organizaciones formales** poseen un sistema de división de trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir, las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado. Esto implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, actúen y participen con un propósito común.

**Las organizaciones informales** nacen del agrupamiento espontáneo de individuos que pertenecen a una organización formal. Éste obedece a motivos

---

<sup>5</sup> Bonilla, Carlos *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*, Pág. 16

<sup>6</sup> Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*, pág. 36

<sup>7</sup> Bonilla, Carlos OP. CIT. pág. 16

diferentes a las actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, aun cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes no determinados previamente.

Para Bonilla existen tres grandes tipos de organizaciones formales: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos.<sup>8</sup>

**\*\*INSTITUCIÓN** es un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada. La institución no busca fines de lucro, sino sociales.

**\*\*EMPRESA** Grupo social creado con fines económicos y regulado por las leyes, que produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad. En función de su giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicios. La primera, toma en cuenta la el trabajo humano y las maquinarias, convierten la materia prima en un satisfactor o un bien; la segunda son intermediarias entre el productor y el consumidor y la última describen su nombre y pueden ser bancarias, de comunicación, transporte, etc.

**\*\*ORGANISMOS REPRESENTATIVOS** es una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados. Sin fines de lucro, como por ejemplo asociaciones civiles.

Así, para fines de esta investigación se trabajará con el Centro Telefónico de Atención a Clientes de Ómnibus de México S.A. de C.V, ya que es una organización formal, clasificada como empresa, con fines económicos, además de producir un servicio que satisface las necesidades de la sociedad.

---

<sup>8</sup> Ibidem y s/s pág. 17-20

Los objetivos de las organizaciones son: económicos, de servicio, sociales y técnicos.

**\*Económicos.**-Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada. Cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos. Retribuir a los trabajadores de forma decorosa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

**\*De servicio.**- Satisfacer de manera adecuada y oportuna las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

**\*Sociales.**- Producir para cubrir necesidades de la comunidad; propiciar y participar el aumento del nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios al crear fuentes de empleos; mantener informada a la opinión pública de manera objetiva y oportuna sobre asuntos de interés general relacionados con su actividad.

**\*Técnicos.**- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización, para coadyuvar el logro de los demás objetivos.

Para cumplir con sus objetivos las organizaciones emplean de manera directa una serie de elementos que contribuyen con este fin. Éstos se reconocen como recursos y se clasifican en:

**Recursos materiales** hacen referencia a todo lo tangible que forma parte de la organización;

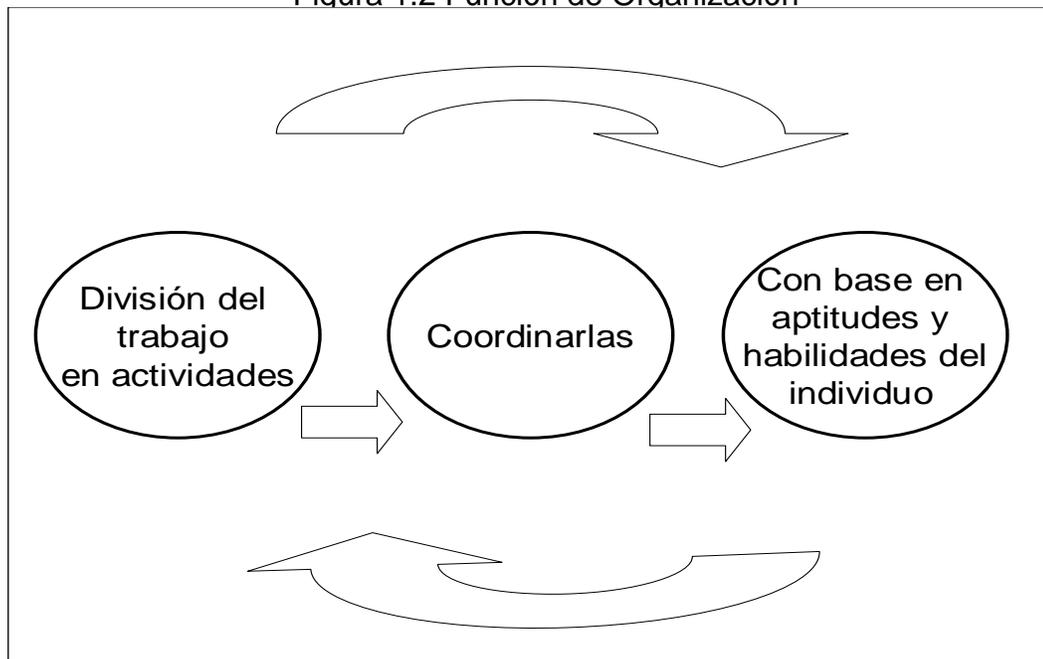
**Recursos técnicos** son las herramientas para realizar las actividades de la organización;

**Recursos humanos** se tratan del potencial y del desempeño de los empleados para alcanzar el objetivo organizacional;

**Recursos financieros** tiene que ver con el manejo del recurso monetario que entra y sale de la organización.

Toda organización al ser considerada como un sistema, cuenta con una diversidad de metas y objetivos, los cuales deben tener un equilibrio para que los subsistemas funcionen de manera eficiente y esto se vea redituado en la rentabilidad del producto o servicio, es por ello, que todos los elementos que le dan vida deben ser tomados en cuenta.

Figura 1.2 Función de Organización



Fuente: Interpretación propia diciembre de 2006

Así, el grupo de personas que trabajan por un mismo objetivo, es lo que hace a una organización formal y es por medio de éstas por las cuales funcionan y alcanzan una consolidación en el mercado en el cual se desenvuelven, definiendo de manera clara las actividades a realizar para lograr las metas. Es necesario mencionar que todo ser humano al igual que las organizaciones, se tienen que ir

adaptando a las necesidades del entorno, ya que no pueden permanecer estáticas porque pierden competitividad y supervivencia.

Para que una organización sepa con qué elementos cuenta y quiénes son sus integrantes, es necesario crear su estructura que cuente con elementos de formalización y centralización, así como de complejidad.

“La complejidad dependerá de las diferencias existentes dentro de la organización como niveles jerárquicos, división de trabajo. La formalización es el grado de dependencia en la organización de las normas y los procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Finalmente, la centralización explica la concentración de autoridad en la toma de decisiones de la empresa.”<sup>9</sup>

Una forma de vislumbrar la estructura de una organización es a través de un organigrama, el cual de manera esquemática sintetiza los componentes y elementos que dan sentido a la prestación de un producto o servicio.

Existen diferentes tipos de estructuras formales en la empresa que contribuyen a realizar un mayor estudio sobre la organización, ya que visualiza la red de comunicación, así como de liderazgo.

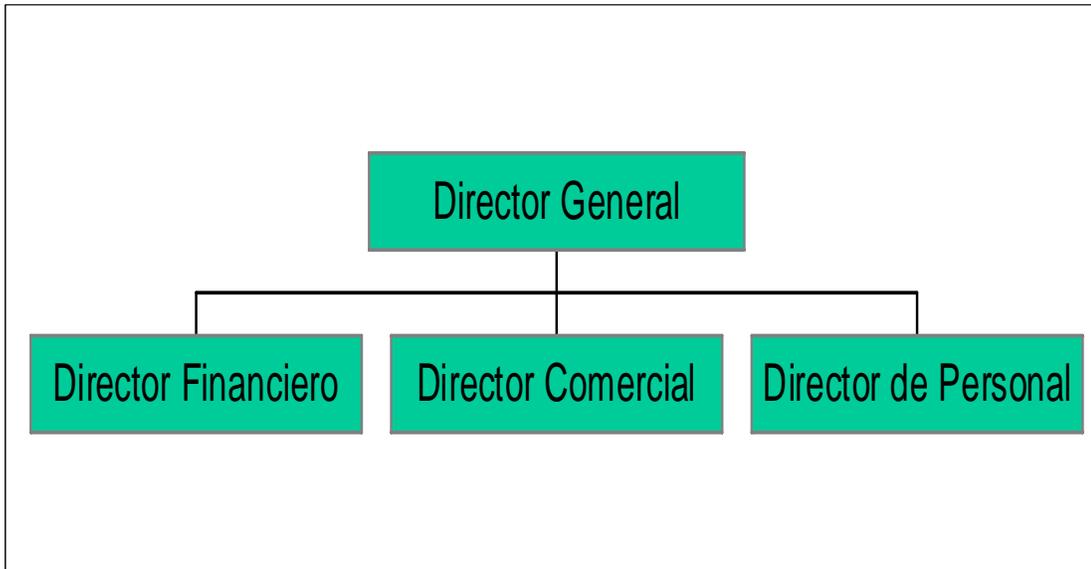
Tres tipos de estructuras clásicas:

- Estructura del tipo funcional. Las tareas están agrupadas por departamentos según la especialización técnica o funciones. Su inconveniente es la centralización inherente a este tipo de organización.

---

<sup>9</sup> Albers Garrigós, José *Gestión y organización de empresas*, y s/s pág. 71-78

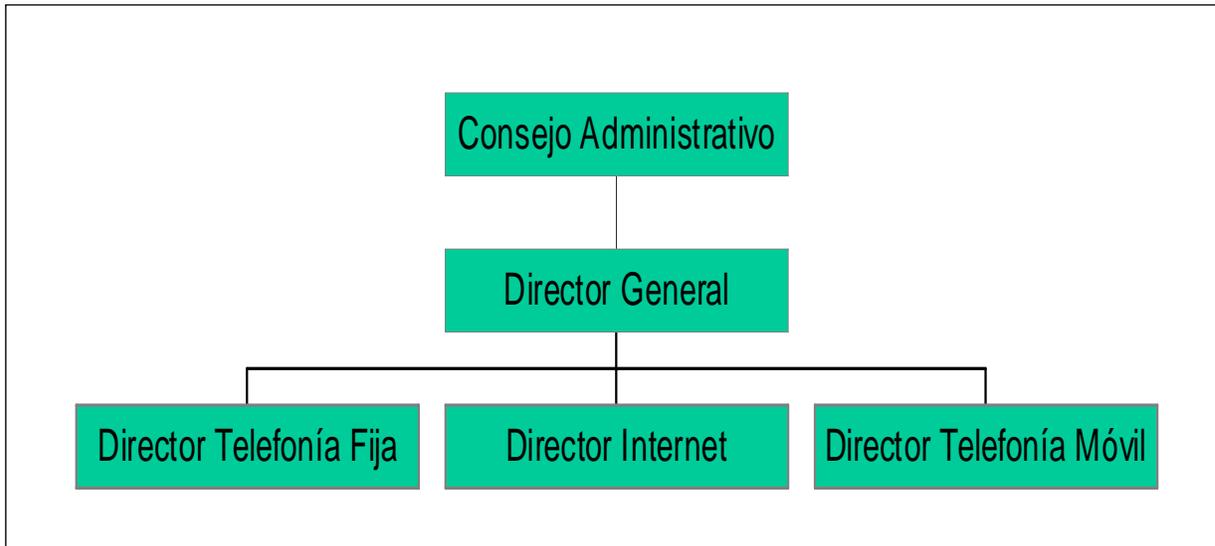
Figura 1.3 Ejemplo de organigrama funcional



Fuente: Albors Garrigos, José *Gestión y organización de empresas* p. 76

- Estructura por divisiones o divisional Los grupos de trabajo se agrupan por divisiones autónomas que contienen todas las funciones que necesitan. Pueden ser de diversos tipos. Es una estructura más flexible y autónoma, sin embargo a veces puede incurrirse, por la propia tendencia de este tipo de estructura, en la duplicación de recursos por lo que se requiere más control.

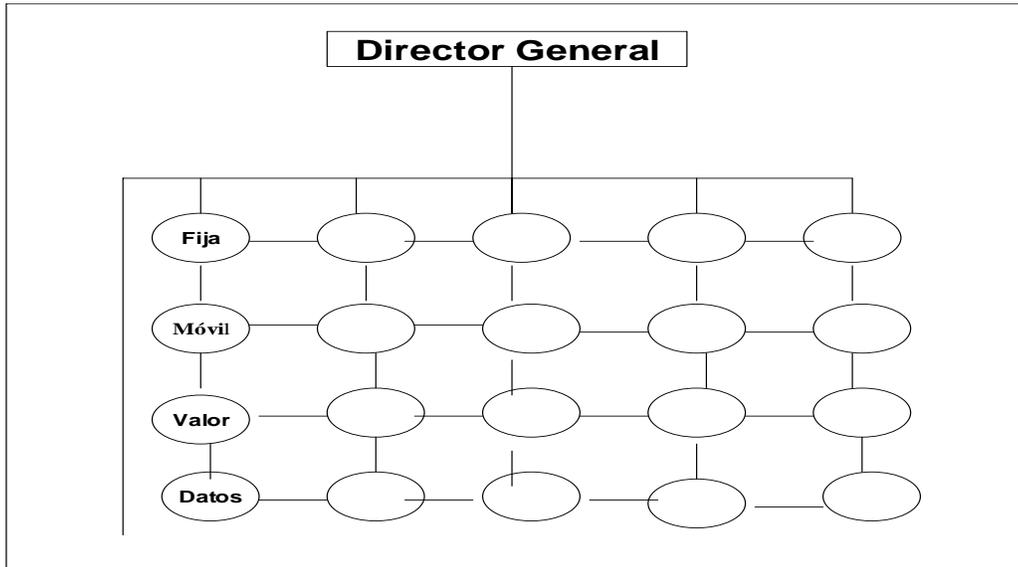
Figura 1.4 Ejemplo de organigrama divisional



Fuente: Albors Garrigós, José *Gestión y organización de empresas* p. 77

- Estructura matricial. Es una estructura mixta. En ella existen unos departamentos funcionales que siguen ejercitando y desarrollando su trabajo por diversas divisiones simultáneamente. De este modo los empleados y mandos dependen de dos líneas jerárquicas la funcional y la divisional. Esta estructura combina las anteriores en un sistema más flexible y complejo donde la estructura informal y el liderazgo son más relevantes, sin embargo, la coordinación es más compleja.

Figura 1.5 Ejemplo de organigrama matricial



Fuente: Albors Garrigos, José *Gestión y organización de empresas* p. 78

El entorno social en el cual se desenvuelven las organizaciones tiene que ver con factores externos, que influyen en la consolidación, estabilidad y funcionamiento óptimo de las mismas. Es necesario estudiar a las organizaciones como sistemas abiertos porque hay salidas de energía y la conversión de entradas energéticas de las interacciones que tiene con el entorno.

Así, las organizaciones al tener una estructura definida tendrán un funcionamiento adecuado. Esto nos conduce a lo que el autor Richard Daft denomina, *organizaciones de sistemas artificiales*. Dice que son artificiales porque son creados por el hombre y no de manera natural.

“La consideración de las organizaciones como ambientes humanos de carácter artificial requiere tener en cuenta diversas cuestiones: los aspectos de la cultura material, las cuestiones y aspectos de la cultura inmaterial (...) y la

consideración de las organizaciones como ambientes sociocognitivamente contruidos.”<sup>10</sup>

Dos elementos fundamentales que influyen en el funcionamiento adecuado de los públicos internos y externos, son la infraestructura y el ambiente. Es por ello, que para que la organización tenga altos índices de producción y ganancia, se debe tomar en cuenta la relación hombre-máquina y en función de ello, no ver a los individuos como un aparato técnico, sino que ambos deben reconocerse como los sustantivos y parte de la supervivencia de la organización.

“El entorno es el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización, puede ser turbulento y cambiante como en el caso de las telecomunicaciones o continuo con pocas variaciones, puede ser muy competitivo o la organización puede estar ubicada en un nicho de mercado con pocas organizaciones competidoras y riesgo bajo de entrada de nuevas empresas.”<sup>11</sup>

Un elemento que cobra importancia en el desarrollo de las organizaciones y que tiene que ser considerada como elemento externo e interno del entorno es sin duda la tecnología, ya que la efectividad de ésta reduce tiempos y costes de la empresa principalmente al momento de efectuar la comunicación externa.

Al retomar la importancia del entorno es necesario decir, que la comunicación que se da en los procesos internos es fundamental para que no se llegue a caer en niveles de incertidumbre, y que no permita contar con la información exacta para tomar una decisión en el momento oportuno.

---

<sup>10</sup> Peiro, José María *Psicología de las organizaciones* pág. 189

<sup>11</sup> Albors Garrigos, José Op. Cit. pág. 87

Figura 1.6 Entorno de la organización



Fuente: Modificado y tomado De Miguel Fernández, Enrique *Introducción a la gestión Management* Tomo I, p.63.

El entorno puede influir en las organizaciones de dos formas “1) la necesidad de información sobre el entorno y 2) la necesidad de recursos del mismo. (...) el entorno puede ser analizado en tres categorías analíticas: sus recursos materiales, financieros y la disponibilidad de los recursos.”<sup>12</sup>

Las dimensiones del entorno se definen de la siguiente forma:

- Simple-Compleja, (...) se relaciona con la heterogeneidad o al número y diferencias de elementos externos que son de interés para las operaciones de una organización (...).
- Estable-Inestable, se refiere a sí los elementos del entorno son dinámicos y es estable si permanece igual en un periodo de meses o años e inestable cuando los competidores reaccionan con movimientos constantes y significativos.

<sup>12</sup> Daft, Richard *Teoría y diseño organizacional*, y s/s pág. 87-88

Luego entonces, el autor Richard habla de la adaptación a la incertidumbre ambiental, apartado que se refiere a la representación de contingencia para la estructura organizacional y de los comportamientos internos. Esto lleva a pensar que toda organización debe tener un equilibrio entre la estructura interna y el entorno.

“Para la supervivencia de una organización es esencial su interacción efectiva y continua con su ambiente, de tal modo que aquella pueda adquirir la materia, energía e información necesaria para su funcionamiento y pueda devolver los *outputs* o productos a ese entorno una vez que los ha elaborado.”<sup>13</sup>

Por ende, *el ambiente organizacional* es considerado como el conjunto de influencias que recibe la organización de su ambiente externo, y estos pueden ser las personas, otras organizaciones, información, etc; que son necesarios para el desarrollo y supervivencia de la misma organización.

Lo anterior, se corrobora cuando José María Peiro nos dice “El ambiente organizacional como el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a las mismas. Incluye, pues, a todas aquellas personas, grupos, organizaciones y elementos físicos y sociales con los que la organización intercambia *inputs* y *outputs* o que son relevantes, para el desarrollo de intercambios.”

El entorno es la base principal para el desarrollo y adaptabilidad de las organizaciones. Para poder estudiar una organización desde un punto de vista sistémico es necesario identificar las cinco partes fundamentales que la conforman<sup>14</sup>:

---

<sup>13</sup> Peiro, José María Op. Cit, pág. y s/s 209

<sup>14</sup> Mintzberg, Henry *La estructuración de las organizaciones*, pág. 51-57

1. **Núcleo de operaciones.**- abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de servicios y productos.

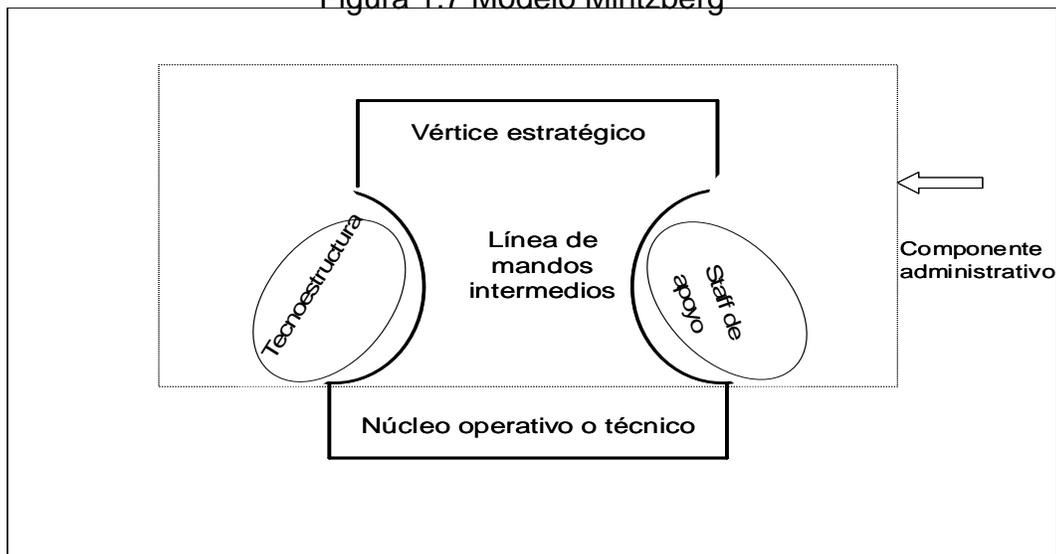
2. **El ápice estratégico.**- se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

3. **Línea media.**- el ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal.

4. **Tecnoestructura.**- los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización.

5. **Staff de apoyo.**- número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Figura 1.7 Modelo Mintzberg



Fuente: De Miguel Fernández, Enrique *Introducción a la gestión Management* Tomo I, p.428.

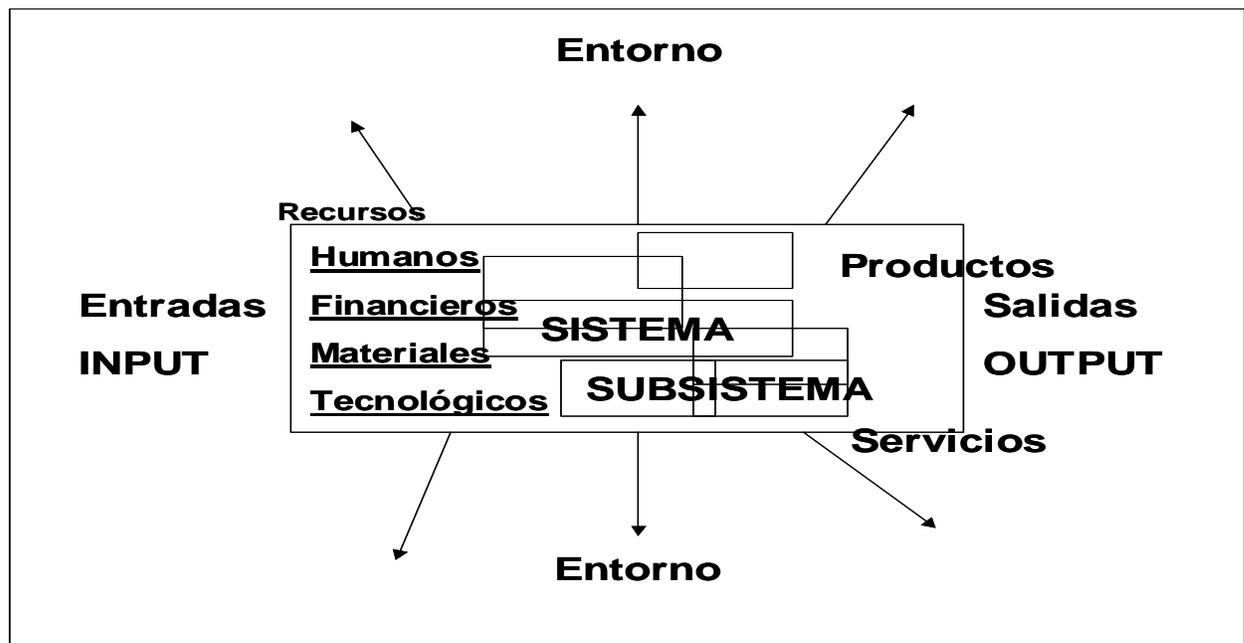
Cada uno de los subsistemas anteriores tienen que estar unidos entre sí, porque el funcionamiento operativo que desempeña cada parte contribuirá al desarrollo organizacional de la misma.

Con base en lo anterior, se tienen que considerar que para estudiar a una organización desde un enfoque sistémico se tiene que comprender y explicar los fenómenos organizacionales de manera interna y externa.

### 1.3 La Organización Como Sistema

Una organización es un sistema porque está conformada por un grupo de individuos que tienen el propósito de alcanzar objetivos específicos y que además, está integrada por diversos departamentos (subsistemas) que de forma particular coadyuvan al funcionamiento adecuado de la misma, deja claro que el esfuerzo laboral que cada área tenga beneficiará o afectará a toda la organización.

Figura 1.8 La organización analizada como sistema



Fuente: Interpretación propia diciembre de 2006.

Carlos Audirac Camarena en su libro *El ABC del desarrollo organizacional*, habla de la teoría de sistemas como ese enfoque metodológico de análisis para estudiar la interrelación de la organización desde su totalidad o por partes. Para

ello, utiliza los siguientes postulados: “*enfoque analítico* proceso que va del todo por las partes y *enfoque global* proceso por el que se vincula a las partes para comprender el todo.”<sup>15</sup>

El enfoque sistémico es una explicación metodológica que orienta a los estudiosos de las organizaciones a conocer el funcionamiento individual y de la totalidad de las mismas, ya que al hablar de organización se está haciendo referencia a un complejo social y con la intención de facilitar su estudio se propuso la teoría de sistemas.

Las partes que constituyen a una organización son cada uno de los recursos que ya se mencionaron anteriormente: capital, material, humano, etc. De cada uno de éstos se conforman departamentos que de forma particular desarrollan tareas, considerando a estos como subsistemas.

William Sexton inicia con el enfoque teórico *concepto de sistemas*, en el cual explica que la escuela moderna considera que la organización constituye un sistema y que un sistema es “un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados (...) La característica adicional (...) es un mecanismo de retroalimentación”<sup>16</sup>

Esto último cumple una función que suministran a la gerencia informes relativos a los resultados tales como costos de producción, riesgos, horas de trabajo, mediciones de moral y las relaciones entre la gerencia y los sindicatos para que lleven a cabo determinadas acciones.

Chester Barnard y los primeros teóricos de las relaciones humanas, habían comenzado a elaborar el concepto de organización como un sistema social que

---

<sup>15</sup>Audirac, Carlos *El ABC del desarrollo organizacional*, pág. 53

<sup>16</sup>Sexton, William *Teorías de la organización*, pág. 241

requiere de una gestión inteligente, para enfrentar los problemas como el equilibrio y la estabilización.

Cinco características de la teoría de sistemas constituyen la base de la siguiente exposición<sup>17</sup>:

1. Las partes de una organización sólo se entienden en términos de su relación con los demás.

2. Las partes de la organización, incluyendo sus relaciones, son importantes en la medida en que contribuyen a su funcionamiento general.

3. Las organizaciones concebidas como conjuntos, pueden considerarse metafóricamente como organismos biológicos, llenos de necesidades o metas que sobreponen o se separan conceptualmente de las necesidades, propósitos y metas conscientes de partes o miembros individuales.

4. Estas necesidades y metas de las organizaciones pueden concebirse ya sea en forma estática o dinámica.

5. La actividad organizacional de alguna significación es comprensible en términos de su relación con el ambiente externo, el cual proporciona recursos y condiciones que de la organización depende para su sobrevivencia o la realización de sus propósitos.

El objetivo de la teoría es integrar desde el nivel micro al nivel macro de las organizaciones. La teoría de sistemas contribuye a aclarar la relación de eficiencia y efectividad con la adaptación y sobrevivencia organizacional. En su forma más conservadora, la teoría organizacional de los sistemas proyecta una imagen de las

---

<sup>17</sup>Harmon Michael y Mayer Richard *Teoría de la organización para la administración pública*, pág. 115

organizaciones públicas en la que las funciones y los ambientes organizacionales son estables, predecibles y congruentes de manera natural.

Asimismo, el individuo se puede visualizar desde un punto de vista de sistemas como aquel sujeto que tiene percepciones, actitudes, sentimientos, valores e interacciones. Mientras que la organización es considerada como un subsistema de tarea, que tiene un subsistema de entorno, un subsistema de procesos sociales y un subsistema de estructura.

La teoría de sistemas se reduce a los siguientes tres puntos: la interdependencia de las partes, la interacción entre las partes y la globalidad de la forma.

La teoría de los sistemas tiene como características únicas la interrelación, una totalidad, la búsqueda de objetivos, el concepto, la transformación, la entropía, regulación, jerarquía, diferenciación, equifinalidad y subsidiaria.

El sistema tiene que ser entendido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que forma una totalidad con el entorno que le rodea.

Un sistema se puede conceptualizar en cinco partes básicas<sup>18</sup>:

1. **Entrada.** Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.
2. **Proceso.** Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.

---

<sup>18</sup>Audirac Carlos *ABC Del Desarrollo Organizacional*, pág. 57

3. **Salida.** Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etcétera.
4. **Retroalimentación.** Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.
5. **Medio.** Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

“Un **Sistema** es definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, dentro de un entorno, que tiene un fin común como base y que disponen de cierta capacidad de control. Los elementos de un sistema se denominan subsistemas. Los sistemas pueden ser abstractos o concretos, físicos. Estos sistemas muestran actividad, lo que no ocurre con los abstractos.”<sup>19</sup>

La conformación de sistemas considera los siguientes elementos:

**Frontera:** separa al sistema del entorno.

**Entorno:** comprende a los clientes, bancos, proveedores, etc. Hay dos clases de entorno: **inmediato** con competidores, clientes, bancos, agrupaciones de consumidores, etc. **y el general** que va en función de variables de tipo socio cultural, económicas, internacionales, político legales y tecnológicas.

Los principios básicos de la teoría de sistemas son los siguientes:

1. **Interdependencia:** existe una interrelación entre sus elementos, los objetos o atributos. Si se produce con el entorno, el sistema se define como abierto.

---

<sup>19</sup> Albors Garrigos, José Op. Cit. y s/s pág. 9-10

2. **Globalidad:** importancia del sistema como un todo, aunque compuesto por partes interrelacionadas.
3. **Fin común:** orientación del sistema a la posición de equilibrio por la que los elementos buscan el plan común u objetivo del sistema.
4. **Relación entradas-salidas:** es un conjunto de entradas que se transforman en unas salidas que a su vez pueden ser entradas para otro sistema.
5. **Transformación:** función característica o proceso que opera sobre las entradas para lograr las salidas.
6. **Entropía:** estado de un sistemas en el que existe un máximo de desorden o de indeterminación lo que puede causar su destrucción. Estado que produce la falta de información y control.
7. **Regulación:** proceso basado en un sistema de control para generar información que permita corregir las desviaciones sobre los objetivos o replanificar el proceso transformador.
8. **Diferenciación:** los sistemas más complejos exigen que los elementos simples se especialicen en determinadas funciones características.
9. **Jerarquía:** los sistemas se pueden descomponer en subsistemas o partes principales y así sucesivamente. Ello implica una relación de dependencia.
10. **Equifinalidad:** los sistemas abiertos pueden llegar al mismo estado final combinado entradas diferentes y procesos de transformación distintos.
11. **Evolución:** el tiempo es una variable que afecta de forma decisiva al sistema.

La teoría de sistemas se divide en **sistemas cerrados y sistemas abiertos**. El primero no tiene sistemas externos, son estáticos y el segundo, cambia de ambiente, se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas, es decir, hay una interacción con el medio.

La retroalimentación es consecuencia de que los sistemas se mueven en dirección a una salida específica para controlar la entrada, y se usa para controlar

el alcance del resultado deseado en ese producto o servicio determinado. La retroalimentación puede ser positiva o negativa. La primera se refiere “a que la multiplicación entre la entrada y salida es tal que la salida aumenta con incrementos en la entrada (...) conduce a la inestabilidad del sistema y la segunda, se basa en que la salida disminuye al aumentar la entrada (...) se usa para proporcionar un control de sistema estable.”<sup>20</sup>

La organización como sistema se puede representar por siete características básicas: propósito, insumos, salidas, secuencia, ambiente, catalizadores y agente humano.

Hasta aquí se tiene que la aplicación de la teoría de las organizaciones es amplia, porque ayuda al comunicólogo a encarar su tarea desde un punto funcional, facilita la identificación de otros subsistemas, permite enfocar los objetivos a otros más grandes, permite la evaluación de eficiencia organizacional y de los subsistemas.

Katz y Kahn proporcionan una de las más extensas afirmaciones en la aplicación de la teoría de los sistemas abiertos a la operación de las organizaciones. En una terminología sencilla ellos sugieren<sup>21</sup>:

- 1) las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender completamente a menos que se abarque al sistema de la organización en su totalidad;
- 2) para sobrevivir las organizaciones deben intercambiar energía con su medio ambiente;
- 3) para sobrevivir las organizaciones deberán adquirir entropía negativa (...) para recurrir a ella en periodos de crisis económica.

---

<sup>20</sup> Audirac, Carlos Op. Cit pág.60

<sup>21</sup> Ibidem pág. 119-120

Las organizaciones dependen de su medio ambiente y a la larga 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.

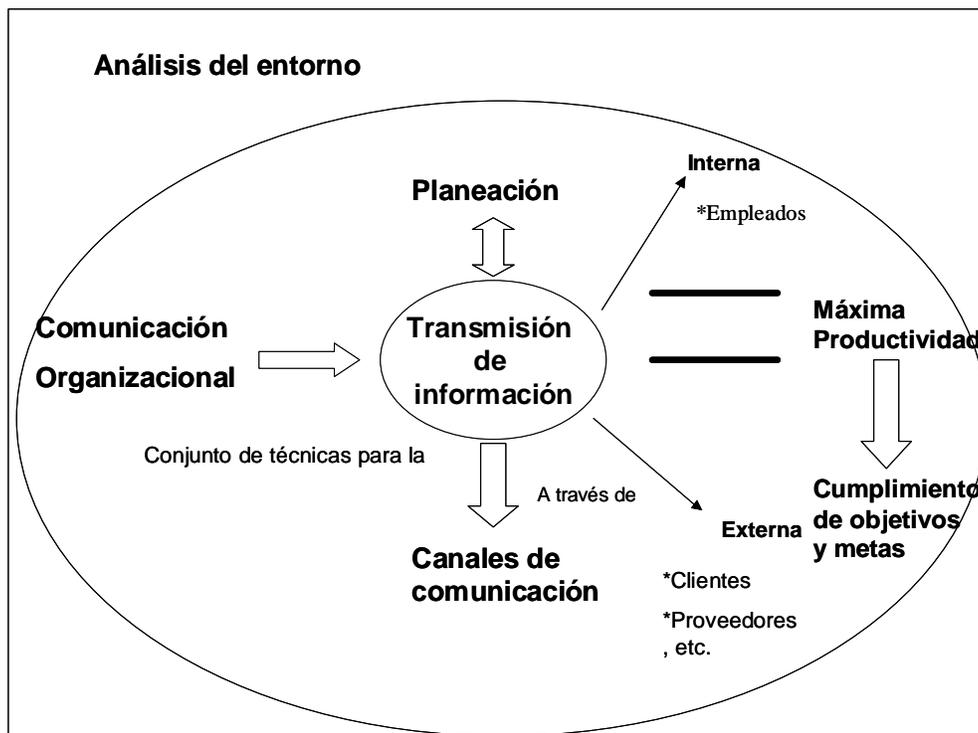
La teoría organizacional de sistemas proyecta una imagen de las organizaciones públicas en la que las funciones y los ambientes organizacionales son estables, predecibles y congruentes de manera natural.

Una vez explicados los términos de comunicación, organización y teoría de sistemas, ahora se dará paso a explicar en qué consiste la *Comunicación Organizacional*, ya que esto permite explicar el problema de comunicación en el presente estudio de caso.

#### **1.4 Comunicación Organizacional**

La *Comunicación Organizacional* es una tendencia que involucra a la comunicación dentro de la organización que tiene por objetivo mejorar la calidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, así como entre ésta y sus públicos externos.

Figura 1.9 Comunicación Organizacional



Fuente: Interpretación propia diciembre de 2006

La comunicación es un factor esencial en toda organización, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de los objetivos organizacionales.

Así, para Fernández Collado la comunicación organizacional se entiende 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, entre ésta y su entorno; 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 rápidamente sus objetivos.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Ibidem y s/s pág. 12

Toda organización debe poseer una imagen de sí misma a través de su filosofía corporativa (misión, visión y valores), esto con la finalidad de cumplir con sus objetivos de manera efectiva, desempeñando un papel adecuado en la creación, mantenimiento y cambio en su cultura e identidad corporativa, lo cual le permita tener una mayor eficiencia y productividad así como una mayor interrelación entre la alta gerencia y los subordinados.

La comunicación organizacional, tiene como sentido primordial el establecimiento de canales de comunicación entre la organización y sus públicos internos y externos, ya que al apoyarse de técnicas y actividades que coadyuvan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, permite alcanzar de manera rápida los objetivos y metas planeadas.

La comunicación organizacional se ocupa de estudiar la comunicación en las organizaciones. En la práctica eso inicia generalmente con el diagnóstico acerca de cómo tienen lugar los procesos e interacciones relevantes, aquellos que inciden y afectan el comportamiento de la organización en cuanto a los fines que busca.

Esto último es relevante en la medida en que los empleados no internalizan cuál es su función e importancia al desarrollar en tiempo y forma su trabajo, reflejándolo frente a sus públicos externos. Luego de elaborar un diagnóstico es pertinente diseñar una estrategia que de solución al área de oportunidad encontrada, para que posteriormente se implemente y se evalúen la efectividad de la propuesta. Estudiar a una organización no es fácil, requiere de la metodología antes explicada, para poder comprender parte por parte o bien al sistema en general.

Resulta interesante conocer a las organizaciones desde el enfoque de la comunicación, ya que se analiza y observa que el comportamiento humano dentro de la misma, debe estar dirigido por mensajes planeados, con la intención de que

los individuos tengan un adecuado desempeño laboral, que no sólo beneficie su trabajo sino que además proyecte una imagen positiva a los públicos externos.

Para Gerald M. Goldhaber la comunicación organizacional es “el intercambio cotidiano de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.”<sup>23</sup>

Se pueden tomar dos acepciones a la comunicación organizacional: como disciplina y como conjunto de actividades y técnicas, por lo que ambas deberán ser consideradas porque corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción.

“La comunicación organizacional es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos o externos.”<sup>24</sup>

La importancia de la comunicación organizacional radica en que, con base en estrategias comunicativas dentro de la organización se obtienen mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal. Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

**“Verbales.** Expresiones orales y expresiones escritas.

**No verbales** Expresiones faciales y corporales”

---

<sup>23</sup> Ramos Padilla, Carlos *La comunicación un punto de vista organizacional*, pág. 16

<sup>24</sup> *Ibidem* y s/s pág. 9-30

En el desarrollo del proceso comunicativo dentro de una organización, la percepción juega un papel fundamental. Así, toda comunicación contiene información cuya función es disminuir o moderar las dudas, decisiones y el rumor.

La comunicación en las organizaciones tiene por objetivo transmitir mensajes que especifique a los empleados qué es ejecutar un trabajo eficazmente y que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción de realizar su trabajo en tiempo y forma.

La comunicación organizacional de manera personal es definida como una dinámica que se da entre los miembros de una colectividad social con base en una estrategia comunicativa, que mejora las condiciones internas y externas en una organización, ya sea gubernamental, civil, política, social, formal o informal, etc.

En el campo organizacional, la comunicación es “una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo; ayuda a la planeación de la organización y permite el intercambio de opiniones.”

La comunicación organizacional puede ser dividida para fines de análisis en **comunicación interna**, cuando los mensajes están dirigidos a los empleados y en **comunicación externa**, dirigida a públicos con los que la organización se propone y tiene que interactuar de cierta manera si es una empresa, gobierno o asociación civil, intercambiando bienes, servicios e incluso tareas colectivas.

La comunicación interna no es independiente de la comunicación externa, ya que coadyuva para conseguir los fines y objetivos fundamentales de la organización. Son sistemas abiertos que tienen como razón de ser interactuar con públicos en su entorno.

“La **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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

“La **comunicación externa** es 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 o servicios”

La comunicación se divide en formal e informal. La **comunicación formal** se constituye por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

La **comunicación informal** constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla, no está formalizada, estructurada y por lo tanto planeada, es sólo el proceso natural de los individuos por interrelacionarse.

“El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.”

La comunicación formal e informal se complementa una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización, es decir, que dentro de ella no existe ninguna frontera y es una forma de socialización hacia los sujetos en la organización.

Por último, se puede decir que la comunicación formal e informal tiene como fin, emitir una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada de los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la misma.

En la comunicación formal e informal se habla de “comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal (...)”

**Comunicación Descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. Implican mensajes de tarea, relacionados con objetivos, disciplina, órdenes o preguntas.

**Comunicación Ascendente:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica, además, es una forma de conocer cuáles son los pensamientos, ideas y propuestas de los empleados. Éste tipo de comunicación es muy rica en la medida en que los empleados al estar en contacto con los públicos externos proporcionan mayor información a los altos niveles jerárquicos.

**Comunicación Horizontal:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes entre los miembros de la organización que se encuentran en los mismos

niveles jerárquicos, o bien entre departamentos que están en igual línea. Los mensajes están relacionados con la resolución de problemas, rumores y con la coordinación.

Por medio de la comunicación organizacional lo que se pretende es construir canales confiables y flexibles entre todos los miembros de la organización, para desarrollar una visión compartida de sus objetivos, de tal manera que los empleados lo tengan internalizado.

La comunicación organizacional debe ser un proceso planeado, no basta emitir mensajes sólo a los públicos externos, sino que para que una organización funcione y además pueda sobrevivir al entorno tan cambiante en el cual se desenvuelve, es necesario diseñar mensajes dirigidos a los empleados, ya que sin comunicación, el desempeño laboral será poco eficaz.

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es un elemento básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

La comunicación es un sistema social elemental, en la vida del ser humano y por supuesto en la supervivencia de las organizaciones, de ahí, que la viabilidad de dicho término pueda reconocerse en la conducta de las personas que trabajan en ellas.

“En una empresa cuyo éxito se desprende de la coordinación de los esfuerzos de todos sus miembros, los gerentes dependen completamente de la cantidad, la calidad y el ritmo al que les llega la información pertinente; a su vez, el resto de la organización depende de la eficiencia con la que los gerentes pueden

ocuparse de esa información y llegar a conclusiones, decisiones, etc., lo cual no sería posible sin las redes de comunicación.”<sup>25</sup>

Para el diseño de estructuras apropiadas en una organización es importante obtener y procesar información para la toma de decisiones efectivas, para ello, es necesario conocer cómo funcionan las redes de comunicación al interior de las organizaciones.

### **1.5 Redes de comunicación**

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y directivos, reflejándose en el trato con los clientes.

Las organizaciones están conformadas de personas que dentro de las mismas tienen diferentes roles, es por ello, que el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado *red de comunicaciones*.

Para poder analizar la importancia de los flujos o redes de comunicación que se originan en las organizaciones, es necesario saber qué son, cuántos tipos de redes hay y sus características, cabe mencionar que la información juega un papel fundamental en la supervivencia de las mismas.

Las redes forman parte de la estructura de comunicación, las cuales coordinan y hacen el flujo de información más eficiente en las organizaciones. Así, la red de comunicación está compuesta de retroalimentación y tiene las siguientes características:

“La red representa relaciones y componentes de grupo o de organización, consiste físicamente en un complejo de centros y canales de decisión, que

---

<sup>25</sup>Sexton, William *Teorías de la organización*, pág. 295

buscan, reciben, transmiten, clasifican, almacenan, seleccionan, recuerdan, recombinan y retransmiten información.”<sup>26</sup>

En un grupo o una organización esos centros y canales consisten sobre todo, en las formas de interactuar de los individuos y de los medios electrónicos de los que se apoyan, para llevar a cabo ese proceso de comunicación e información. La red se forma mediante la disposición de los canales y centros de decisiones en sistemas o esquemas de grados variables de estabilidad.

Fernández Collado habla de algunos componentes constantes del proceso comunicativo: “la fuente de comunicación, el decodificador o emisor de mensajes; el mensaje o lo que se comunica; el canal o la vía por la cual se envía el mensaje para que llegue a su destinatario previsto; el decodificador; y el receptor o destinatario de la comunicación.”<sup>27</sup>

Al momento de emitir un mensaje es necesario considerar que la información “es una relación establecida de los eventos, que puede transmitirse por una secuencia de canales y una serie de codificaciones, mediante los que se sustituye un tipo de evento por otro, de tal modo que el sustituto ocupe, en cierto sentido, el lugar del otro, es decir, es lo que se comunica.”<sup>28</sup>

La información incluye órdenes, instrucciones, direcciones, peticiones, preguntas, informes, es decir, todo aquello que pueda transmitirse.

Viendo a las organizaciones como un sistema abierto, la información fluye continuamente entre ésta y su medio y debe ser diseñada una estructura efectiva para transmitir dicha información.

---

<sup>26</sup> Ibidem pág. 296

<sup>27</sup> Fernández Collado, Carlos *La comunicación en las organizaciones*, pág. 133

<sup>28</sup> Sexton, William Op. Cit pág. 296-297

“La red puede modificar sus relaciones y sus procesos internos, en vista de la comparación de las experiencias presentes con las previas, evaluadas y almacenadas en la memoria de la red y en vista de los cambios ambientales; de donde se le aplica el término de red de comunicación y aprendizaje.”

Los canales así como las decisiones que se toman en la organización tienen que ver con la información que manejan y los modos en que lo hacen. Los esquemas de acción de cada canal constituyen su funcionamiento en la red. Es por ello, que cada subsistema que integra a la organización tiene que estar completamente informada de lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo general de la misma.

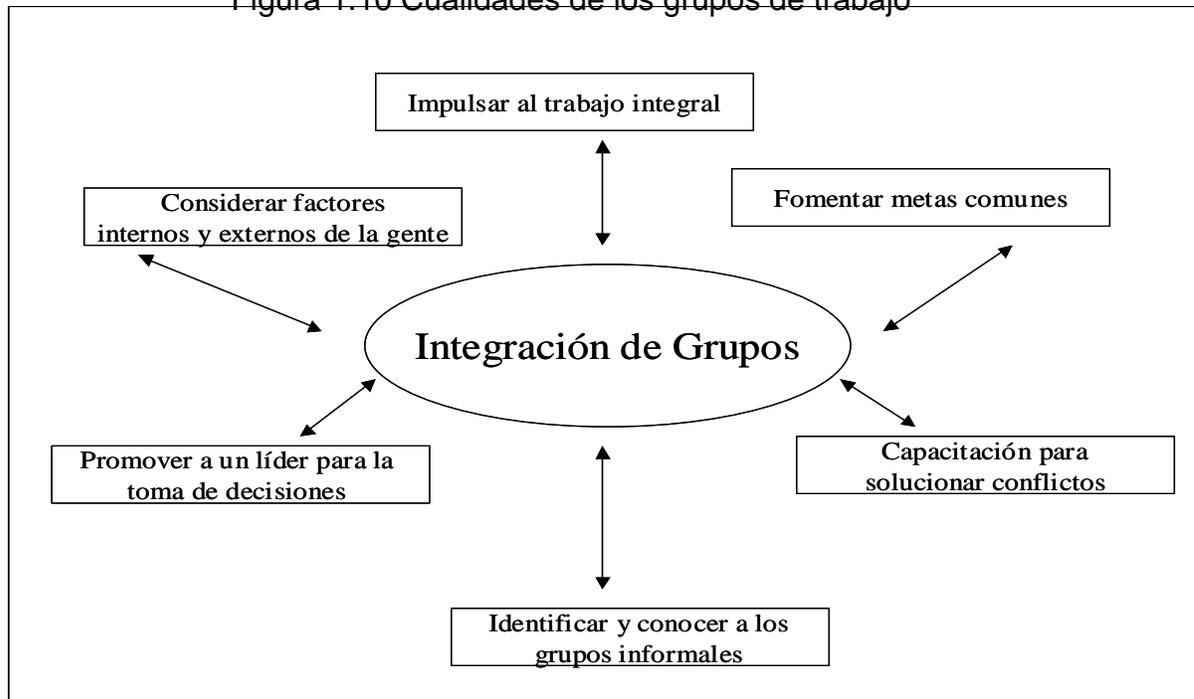
Así, un elemento fundamental para que las redes de comunicación puedan llevar a cabo un funcionamiento óptimo, son los grupos que conforman a la organización, es decir, “los grupos (...) son consecuencia de la necesidad humana de relacionar su conducta individual con la de los demás para llevar a cabo objetivos determinados. Surgen pues, con base en un objetivo x”.<sup>29</sup>

Los grupos son elementos necesarios en la organización que se consideran como formales, puesto que pertenecen a un organismo representativo, además, de que van encaminados al logro del fin específico de la misma.

---

<sup>29</sup> Gallardo Cano, Alejandro *Curso de Teorías de la Comunicación*, y s/s pág. 71-76

Figura 1.10 Cualidades de los grupos de trabajo



Fuente: Interpretación propia diciembre de 2006

A través de las redes de comunicación, los grupos de trabajo pueden controlar la producción individual, pueden influir en los métodos de trabajo y hasta en los trabajos asignados de cada uno de los miembros de la organización.

Las redes de comunicación permiten a los grupos que “cuando algún miembro del grupo tiene alguna información especial en relación con la labor que se esté desarrollando, ese sujeto tienen mayor influencia en las decisiones del grupo (...)”

La comunicación fluye dentro del grupo, en la medida en que algún miembro de la organización tenga datos relevantes que puedan beneficiar el proceso operativo de los empleados, con la intención de trabajar por una visión compartida.

Las redes de comunicación son un factor indispensable para que los grupos de trabajo desarrollen sus tareas eficazmente, ya que son éstos últimos los que facilitan la transmisión rápida y adecuada de información mediante el uso del lenguaje adecuado del mismo.

“La red de comunicación organizacional o normativa, es por lo que fluyen las órdenes e instrucciones que regulan el comportamiento o funciones de los individuos. En un sistema fabril altamente jerarquizado es donde se asignan los roles a los trabajadores, ejecutivos, capataces o supervisores. (...) los individuos como portadores son aprovechados únicamente por los directivos y gerentes de una empresa y están íntimamente ligados a los puntos nodales de datos”

Los grupos al ser quienes reciben los mensajes que emiten los jefes superiores tienden a establecer normas para desarrollar su trabajo de manera adecuada, y para alcanzar el objetivo propuesto por la alta gerencia.

“Cuatro características dentro del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua y auto-percepción como miembro del grupo.(...) Los grupos formados dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma organización, para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales.”<sup>30</sup>

Generalmente, los individuos que funcionan como componentes en la red llegan a esperar que ellos mismos y sus compañeros con los que se comunican regularmente se comporten de determinados modos, en situaciones dadas, esto tiene que ver con las conductas que desarrollan los individuos en el área de trabajo y en la organización.

---

<sup>30</sup> Gerald, Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, pág. 233

“En la red compleja, los papeles de los centros y los canales de decisiones individuales se reúnen e interrelacionan para constituir sub-esquemas dentro de la red más amplia. Como redes de comunicación, reciben, procesan, almacenan y transmiten información con varios grados de autonomía, desde la red superior de la que son componentes.”<sup>31</sup>

Por otra parte, cuando el poder de decisión se centra en un punto de la organización esencialmente, en las manos de un solo individuo, se habla de una estructura centralizada y cuando el poder queda dividido se conoce como descentralizada.

Hay tres usos del término centralización que ayudan a entender el proceso de las redes de comunicación.

“1. La dispersión de poder formal a medida que se descende por la escala de autoridad lineal se denomina descentralización vertical.

2. La descentralización horizontal corresponde al grado en que los procesos de decisión estén controlados por individuos de cargo directivo.

3. Se utiliza con relación a la dispersión física de los servicios (bibliotecas, fotocopadoras, fuerzas policiales, etc).”<sup>32</sup>

Otra forma descentralizada es la horizontal y vertical, de las cuales se derivan algunas redes de comunicación, son diferenciadas de las demás porque éstas se dan de forma lineal.

La descentralización vertical se refiere a la toma de decisiones que va de los altos mandos a los subordinados, así la coordinación para la toma de decisiones origina la adaptación mutua. Sin embargo, en la descentralización horizontal la autoridad es transmitida por los directivos a otros individuos. Las

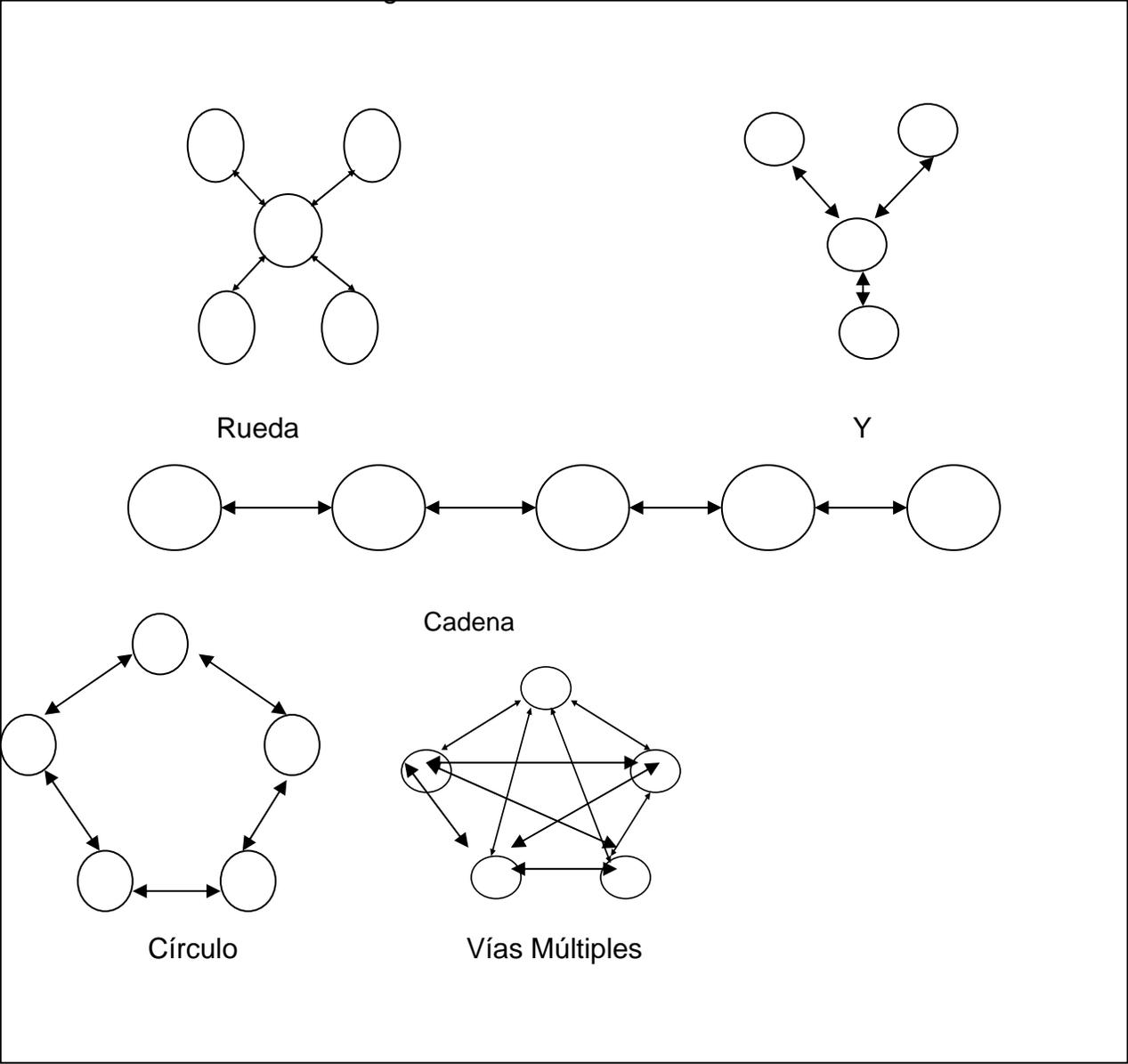
---

<sup>31</sup> Ibidem P. 298

<sup>32</sup> Mintzberg, Henry *La estructuración de las organizaciones*, y s/s pág. 222-223

cinco redes de comunicación que más se utilizan para estudiar los flujos de comunicación son: la rueda, Y, cadena, círculo y vías múltiples.

Figura 1.11 Redes de comunicación



Fuente: Mintzberg, Henry *La estructuración de las organizaciones*, pág. 222

“La rueda, Y y la Cadena son las que más limitan la comunicación, mostrando también claras tendencias hacia la centralización, especialmente la rueda, que canaliza toda la comunicación a través de un solo individuo. En contraposición, las redes de círculo y de vías múltiples no muestran tendencias hacia la centralización, y esta última, particularmente, no presenta limitaciones de comunicación. Se comprende que las redes más descentralizadas tuvieran tendencia a usar más mensajes para cumplir sus tareas y cometer más errores”<sup>33</sup>

Así, la organización centralizada es más eficiente bajo determinadas circunstancias en las primeras etapas del trabajo. Esto se contradice, cuando la organización descentralizada en la dimensión horizontal es mejor para el espíritu de trabajo, pese a que en ocasiones es inestable, revirtiéndose a la larga en una estructura jerárquica y centralizada para el cumplimiento de tareas.

Las redes de personas que hablan entre sí, comparten ideas, información y recursos. El punto importante radica en que las redes de comunicación es la creación de un vínculo entre la gente y grupos de personas.

Los individuos al conformarse como grupos tienen factores que les dan forma y dinamismo, estos son:

1. Interacción: los sujetos al incorporarse a una organización, tienden a establecer relaciones interpersonales que los conduzcan al desarrollo de sus labores, por lo que su desempeño laboral puede influir positiva o negativamente en el grupo.
2. Meta común: un grupo que se encuentra formalizado debe tener en cuenta un objetivo por el cual todos los miembros de la organización se esforzarán por alcanzar, porque todo grupo debe tener una finalidad.
3. Dependencia recíproca: las actividades que se llevan a cabo dentro de un grupo siempre están interrelacionadas, jamás se verá la individualidad ni la

---

<sup>33</sup> Ibidem pág. 243

independencia, porque necesitan apoyarse mutuamente, esto con la intención de alcanzar la meta común para los cuales se han conformado como grupo.

4. Roles: cada individuo dentro de un grupo ocupará un rol con la intención de que cada quien cumpla una tarea específica que contribuya al óptimo y eficaz logro de objetivos y metas planeadas.
5. Dirección: en un grupo las actividades deben estar planeadas, para que su coordinación y ejecución sean eficaces para llegar a la meta deseada.

De acuerdo al comportamiento organizacional, un grupo debe ser entendido como una unidad social de personas que cuentan con valores que regulan su comportamiento, pero que comparten intereses y objetivos comunes.

Es por ello, que en una organización cada individuo cuenta con un rol, lo cual le asigna una posición al interior de la misma y en su estructura formal. Así, en el caso de los líderes, ellos, son los responsables de que los subordinados realicen sus funciones y es él quien cuenta con la máxima autoridad para que ellos tomen determinadas decisiones.

Como se puede entender, la comunicación en los grupos de trabajo es fundamental para el logro de los objetivos, ya que es por medio de esta como se puede dar una dirección a los empleados para realizar las actividades que la organización demanda, de ahí, la importancia de identificar las redes de comunicación.

Las redes tienen como función de intercambiar información, mejorar la productividad y la situación laboral, además están estructuradas para emitir información eficazmente a los miembros de la organización.

Por consiguiente, pueden presentarse dentro de la organización como parte del sistema informal, son el medio por las cuales la gente se comunica sin utilizar

estructuras piramidales, estableciendo un vínculo horizontal entre la gente que intercambia información.

Como se ha visto, la comunicación al interior de las organizaciones es un elemento esencial para la adaptación del funcionamiento y operación de las organizaciones ante las exigencias, los requerimientos y los retos de competencia para producir o prestar servicios en un mismo mercado.

Descritos los conceptos que se utilizaron en el análisis y marco de referencia desde donde se puede evaluar la propuesta que se hace, se tiene que profundizar en el papel, la función y utilidad de un plan de comunicación interna puesto que en ese marco puede entenderse el análisis del estudio de caso. Antes es necesario abundar y profundizar en dos aspectos vinculados entre sí y con la gestión de la comunicación interna: cultura y clima organizacional.

## Capítulo II. Comunicación Interna

El papel de la comunicación interna como proceso organizado por la dirección y el correlativo proceso espontáneo cotidiano que en la práctica tiene lugar entre personal en el lugar de trabajo; cómo se explica; qué factores intervienen, qué problemas se presentan; cuáles con mayor o menor frecuencia y cómo pueden afectar el desempeño individual y/o colectivo el clima de la organización.

Lo anterior, son algunos cuestionamientos fundamentales para describir el proceso de comunicación que se gesta en una organización, asimismo, son claves para analizar y dar una propuesta efectiva que mejore las redes de trabajo, además de fomentar el desarrollo de la organización no sólo en los públicos internos sino de manera externa también. De ahí, la importancia de realizar un planeación de comunicación intervenida, en donde los fines son precisos y estables en el tiempo.

El contenido de información que conllevan los mensajes que son emitidos al personal, tienen que responder a sus tareas, a toma de decisiones, así como de los objetivos y metas organizacionales, es decir, tienen que transmitir la fidelidad a la marca proyectando una imagen positiva a los consumidores, para que a su vez, sean éstos últimos quienes decidan si adquieren el producto o servicio.

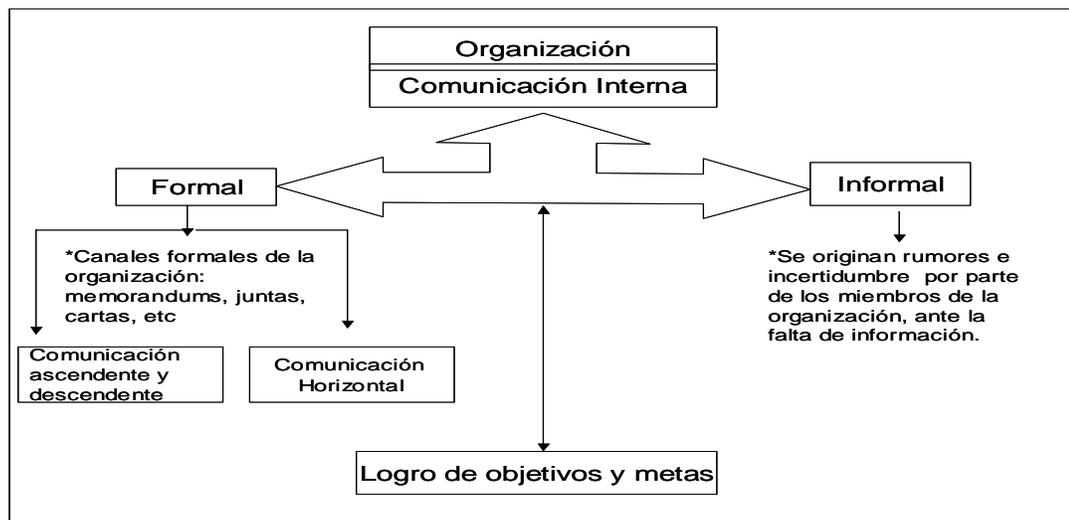
La comunicación interna debe ser planeada con base en lo que se quiera proyectar de manera externa, porque los grupos que conforman a la organización deben estar encaminados al cumplimiento de la razón de ser de la misma. De lo contrario se proyectará una incongruencia entre lo “qué es la organización y lo que cree que es”.

Martín Martín define a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento

de las buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación”<sup>1</sup>.

La comunicación interna busca mantener constante el flujo de información, la integración y motivación en beneficio de los objetivos de la organización. Su importancia surge de la necesidad inherente de éstas por comunicarse entre los diferentes niveles jerárquicos.

Figura 2.1 Comunicación Interna



Fuente: Interpretación Propia, diciembre de 2006

Los objetivos que tiene la comunicación interna son<sup>2</sup>:

- Motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.

<sup>1</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación en las empresas; de la consultoría a la dirección de comunicación*, pág. 23

<sup>2</sup> Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, pág. 67

- Fomentar la participación del personal en actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- Abatir los índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa a fin de que esta sea positiva.

La comunicación interna debe ser entendida como un medio de desarrollo, una herramienta que conduce al logro de objetivos, de la cual se hace uso de soportes técnicos para alcanzar un nivel estratégico de comunicación.

Es por ello, que en este caso el factor humano juega un papel preponderante para el funcionamiento óptimo de la misma. Así, el rendimiento que aportan las personas al interior tienen que ver con sus aptitudes y experiencias, ya que así su desempeño será funcional y congruente con sus habilidades.

Un elemento que tiene que ser planeado es la motivación como estrategia de un máximo rendimiento, ya que produce la activación y dirección. Esto surge de la necesidad de satisfacer un aspecto personal del ser humano, reduciendo la tensión del sujeto y dándole una forma de vida menos rutinaria.

“Existen tres clases de factores importantes que influyen sobre la motivación: *intereses, actitudes y necesidades.*”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> De Miguel Fernández, Enrique *Introducción a la gestión Management*, tomo 2, p. 657

Así, Maslow establece por orden de importancia las necesidades que todo ser humano tiene, lo cual es útil para poder elaborar estrategias encaminadas a la satisfacción de éstas en el individuo.

Las necesidades que define Maslow son las siguientes<sup>4</sup>:

**Necesidades fisiológicas.-** calmar la sed, hambre y los impulsos sexuales.

**Necesidades de seguridad.-** protección contra daños físicos, defensa frente a sucesos no esperados, seguridad en el trabajo.

**Necesidades sociales.-** deseos de ser requerido por los demás miembros de la familia y ser aceptado por otras personas y grupos; son los de afecto, amor, y asociación. Estas necesidades se satisfacen dentro de grupos formales e informales.

**Necesidades de estima.-** respeto y aprecio por parte de los demás y de uno mismo. Conceptos ligados con las necesidades de estima son el status y el reconocimiento.

**Necesidades de autorrealización.-** incitan al hombre a llegar a lo máximo que puede alcanzar, haciendo su trabajo lo mejor posible y ayudando a los demás a cumplir los objetivos.

Figura 2.2 Pirámide Maslow



Fuente:<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm> (lunes 4 diciembre de 2006 12:21 pm)

<sup>4</sup> Ibidem Pág. 659

Así, el objetivo primordial de la comunicación interna es que las personas trabajen de manera efectiva y rentable, para ello es necesario la identificación y compromiso con las metas de la organización.

En el proceso de la comunicación interna un elemento que es fundamental para el estudio y análisis de este subsistema es el *comportamiento organizativo*, el cual es definido como “una disciplina que estudia el impacto de los individuos, los grupos y la estructura en la conducta de la organización, con el objetivo de aplicar este conocimiento para mejorar la eficiencia de la misma.”<sup>5</sup>

Lo anterior, porque el individuo es la base de toda organización ya que es aquí donde pone a prueba sus habilidades físicas, intelectuales y sus características de personalidad, lo que contribuye a delimitar sus aptitudes para un determinado puesto de trabajo y así alcanzar un desarrollo no solo laboral sino personal.

Algunos elementos que pueden ser claves para analizar el comportamiento del individuo son<sup>6</sup>:

- **Edad.** Es importante, con la edad aumenta la estabilidad emocional.
- **Estado Civil.** La responsabilidad del matrimonio impone exigencias de estabilidad, por lo que los trabajadores casados tienden a buscar la permanencia en el puesto de trabajo, promoción, etc.
- **Empatía.** Conciencia de los sentimientos y preocupaciones ajenas:
- **Comprender a los demás.** Personas que se mantienen atentas a las señales emocionales y escuchan bien.
- **El desarrollo de los demás.** Darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades.
- **Orientación hacia el servicio.** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

---

<sup>5</sup> Albors Garrigós, José *Gestión y organización de empresas*, pág. 41

<sup>6</sup> *Ibidem* pág. 50

- **Aprovechamiento de la diversidad.** Sacar provecho de todas las facetas y oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- **Conocimiento de los entresijos del poder.** Son personas que comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, clientes y competidores.

De lo anterior, radica la importancia de la estructura de las redes de comunicación, ya que representan hechos de interacción sobre quién se comunica con quién, flujos de mensajes y los medios por los que éstos se pueden transmitir para permitirle a los empleados facilitarles su desempeño laboral, así como reducir los niveles de incertidumbre al interior de la organización y de tiempos de trabajo desaprovechados, que a la larga puede traer consigo una pérdida económica.

La comunicación interna se puede presentar de dos maneras:

1. **Formal**, en la cual se transmiten órdenes e instrucciones a través de canales oficiales de comunicación, que con base en su organigrama permite informar a los trabajadores sobre cómo realizar sus tareas según los manuales y políticas organizacionales.
2. **Informal**, en el caso de transmitir e intercambiar información de forma libre y espontánea, opiniones o puntos de vista sobre actividades relacionadas con el trabajo y situaciones de interés común, entre los empleados.

Según Goldhaber “en ciertas organizaciones las redes de comunicación están determinadas por mecanismos formales (el organigrama de la organización) y por mecanismos informales (los procesos de interacción de los miembros)”<sup>7</sup>

Como ya se mencionó en el primer capítulo las redes de comunicación se dividen en descendente, ascendente y horizontal. Sin embargo, en este capítulo se

---

<sup>7</sup> Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*, p. 130

abordará detalladamente, en qué consiste cada red, así como los medios de comunicación que son viables para su efectividad.

Cabe aclarar que los medios de comunicación que se utilizan al interior de las organizaciones y que a continuación se mencionan, son clasificados de diferentes formas por los autores. Sin embargo, el uso efectivo de éstos dependerá de las necesidades de la misma.

- **Comunicación Descendente**<sup>8</sup>.: tiene la finalidad de que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa. Así como hacerle sentir participe de la misma. Transmite instrucciones y órdenes; cada empleado recibe una parte de ella, la necesaria para su trabajo. Debe ser periódica, veraz y creíble; la mejor arma contra el rumor.

## **2.1 Los canales de comunicación interna:**

*Reglamento del Régimen Interior.* Habitualmente contiene:

- Normatividad laboral.
- Política retributiva (sueldos, gratificaciones, sistemas de antigüedad, ayudas y anticipos)
- Servicios médicos de empresa (funcionamiento, prestaciones, cubiertas y cotizaciones a la Seguridad Social)
- Formación y Promoción (posibilidades, criterios, cursos para acceso a cargos,...)
- Varios (traslados, excedencias, permisos especiales, servicios sindicales...)

---

<sup>8</sup> Cervera Fantoni, Ángel Luis *Comunicación Total*, p.280-291

### *Eventos Internos*

Reuniones de grupo, masivas o informativas. En muchas compañías se celebra una reunión o convención anual, a la que asisten todos los empleados. Es un pretexto para premiar a una trayectoria profesional o a empleados destacados, entregar incentivos por sugerencias o mejoras en los procedimientos. En otras celebraciones especiales los Directores de División de muchas empresas aprovechan para presentar sus objetivos anuales del año próximo, entre otras actividades.

### *Reuniones de Ciclo*

Se celebran en periodos más cortos de tiempo y van dirigidas fundamentalmente a la fuerza de ventas. En ellas se definen o modifican objetivos y se hace un balance de la situación comercial que afecta a la reunión. También se presentan argumentos, promociones y procedimientos para llevar a cabo el trabajo de las diferentes unidades de negocio. Estos eventos incluyen habitualmente charlas, debates, conferencias, cenas y comidas.

### *Reuniones con el comité de empresa*

La transmisión de informaciones en ambas direcciones detecta y valida, en algunas ocasiones, la temperatura laboral de la compañía.

### *Tableros de Anuncios*

Depende de la estructura u organización de la empresa. Es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente, y a bajo coste. Los mensajes tiene la inconveniencia de que si no se actualizan se vuelve monótono.

### *Videoconferencias*

Son útiles si la dimensión de la empresa o la dispersión geográfica de las sedes no permiten otro tipo de reuniones. Evita desplazamientos y se puede comunicar con un gran número de empleados al mismo tiempo. Algunas empresas utilizan el procedimiento de la teleconferencia que suelen realizar semanalmente<sup>9</sup>.

### *Publicaciones Internas<sup>10</sup>*

Boletines, resúmenes de prensa, (...) Los boletines o revistas de empresa son publicaciones periódicas, que se envían al domicilio de los empleados, en acto activo y jubilados. Los boletines son de todo tipo y pueden contener la siguiente información:

- Noticias de interés.
- Nombramientos, cambios de destino o departamento,...
- Últimos lanzamientos y eventos externos.
- Recortes de prensa (clipping).
- Entrevistas a personas o cargos destacados, de adentro o fuera de la empresa.
- Temas o asuntos relacionados con la formación.

### *Balance Social*

Es una publicación de carácter anual, que tiene como objetivo facilitar a los empleados toda información referente a las estrategias y proyectos, resultados económicos, así como determinar la filosofía empresarial y su proyección en el

---

<sup>9</sup> Actualmente este medio de comunicación también se utiliza para mantener una comunicación en red tanto interna como externa.

<sup>10</sup> El uso que se le da hoy en día no sólo puede ser interno sino también externo, ya que es un medio que puede ser útil, como parte de la imagen corporativa de una organización, por lo tanto su alcance puede ser mayor.

entorno social de la empresa. Como contenido indicativo puede establecerse de la siguiente forma:

- Organización general. Incluye los logros más significativos del período, así como una carta-comunicación del máximo responsable de la organización.
- Estadísticas de personal. Distribución de la plantilla por grupos laborales, zonas geográficas, sexo, edades, etc; datos de movilidad laboral por traslados o promociones, número y características de los cursos de formación, prestaciones sociales, etc.
- Recursos técnicos disponibles. Unidades de fabricación o ventas realizadas en el ejercicio; lanzamiento de nuevos productos o servicios; innovaciones en equipamientos o en procedimientos de trabajo, etc.
- Entorno Social. Marco en el que se desarrolla la actividad de la empresa; influencia de la misma en su entorno; perspectivas, etc.

### *Cartas y Memorandas.*

Se utilizan por Recursos Humanos para correspondencia oficial con el empleado.

### *Correo Electrónico*

El e-mail se utiliza diariamente por los empleados y mediante él se realizan la mayoría de intercambios de información, tanto envío de archivos, anuncios de reuniones o nuevos productos. Sustituye al correo interno dotándole de mayor rapidez y capacidad de respuesta. A través de este medio se felicita al personal con motivo de aniversarios, cumpleaños, nacimientos, navidades, reconocimientos profesionales, despedidas por jubilación, promoción interna.

### *Intranet*

Funciona exactamente igual que Internet, pero es una web privada a la que acceden los empleados de la empresa mediante una clave personal. Este tipo de tecnología permite un doble acceso: por un lado a todos los sistemas multiplataforma de la organización o empresa y por otro a los recursos de Internet. El secreto del éxito de una Intranet después de su integración está en la actualización y mantenimiento. Se debe concebir como una herramienta viva, que está presente en el día a día del empleado.

### *Herramientas específicas de comunicación*

Bases de datos, con informaciones detalladas sobre proyectos en ejecución, información de los clientes, consultores o personal involucrado, acciones realizadas, documentos de marketing corporativo (...) Esta herramienta de gestión proporciona información detallada de productos o servicios, pero también de aspectos directamente relacionados con la comunicación. Suele ser confidencial y accesible sólo para determinados niveles de la Dirección.

### *Manuales de bienvenida para los empleados*

Es un medio de proporcionar a los nuevos trabajadores la información básica que pudiera necesitar sobre el funcionamiento de los diferentes servicios de la empresa. Con ellos se persigue: una comunicación más fluida, respondiendo de manera uniforme a cuestiones similares; establecer un protocolo a seguir en situaciones especiales dentro de la empresa; comprender la importancia de la cultura corporativa, aprender a respetarla y mantenerla.

Habitualmente incluyen:

- Bienvenida.
- Misión, valores y cultura de la empresa.
- Organigrama y explicación de la organización.
- Selección y contratación.
- Condiciones laborales (horarios, vacaciones, ascensos, despidos, traslados, bajas, normas, disciplina...)
- Retribuciones.
- Herramientas de comunicación.
- Beneficios sociales (reconocimiento de sindicato)
- Salud Laboral (servicios médicos, normas y procedimientos de seguridad)
- Servicios generales (comedores, autobuses, etc)

### *Desarrollo Profesional*

Recoge aquellas acciones formativas específicas dirigidas a facilitar la promoción profesional de los empleados o trabajadores. Se conoce como planes de carrera.

### *Sesiones de puertas abiertas*

Suele estar dedicado a las familias o allegados de los trabajadores, para que puedan compartir un tiempo en las instalaciones o dependencias de la compañía. Otras empresas prefieren dedicar esas sesiones a invitar a pequeños accionistas.

**Comunicación Ascendente**<sup>11</sup>: El objetivo que persigue es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa. Los canales que se pueden emplear son:

---

<sup>11</sup> Ibidem p. 293-296

### *Programas –Diálogo*

Es un canal de comunicación que permite a cualquier empleado trasladar sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes hasta los niveles más altos de la Dirección, con absoluta garantía de confidencialidad.

### *Buzón o Programa de Sugerencias*

Con él se invita a todos los miembros de la organización a proponer cualquier mejora. En algunas empresas cada sugerencia es analizada por el departamento correspondiente, que evalúa su grado de aplicabilidad y periódicamente se premian las mejores, en sus diferentes categorías.

### *Encuestas de clima o satisfacción laboral*

Con ellas la empresa puede conocer el índice de satisfacción de sus empleados de aspectos relacionados directamente con su puesto de trabajo y también con su grado de identificación con la misión, valores y cultura corporativa.

### *Círculos de calidad y grupos de mejora*

Reunión periódica de un reducido número de mandos y personal para buscar conjuntamente solución a problemas cotidianos que les conciernen. Los grupos que se organizan reflexionan acerca de la empresa, sus productos o actividades y formulan propuestas que se transmiten a la alta dirección.

**Comunicación Horizontal<sup>12</sup>:** Es la efectuada entre personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares. Su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la

---

<sup>12</sup> Ibidem y s/s p. 296-300

información en el mismo. Canales que suele emplear: reuniones y/o videoconferencias; informes, cartas y memorandas; Teléfono/fax; Correo electrónico, Periódicos o revistas de empresa.

Los tres flujos formales de comunicación interna en la organización utilizan medios de comunicación como soporte de sus mensajes que pueden ser verbales, electrónicos, o escritos. Estos medios, dependiendo de sus características y del objetivo, se pueden utilizar para informar a todos los miembros de la organización.

La **información** juega un rol preponderante en el funcionamiento y realización de tareas de una organización, ya que es por medio de ésta que se puede comprender de manera global la actividad del producto o servicio, así como a los competidores y todo aquello que tiene relación con el entorno.

Para que la información que se brinda sea funcional para el cumplimiento de los objetivos organizacionales es necesario contar con un **diseminador de información**, que logre un nivel de comunicación equilibrada con los empleados para que no queden confusiones sobre las tareas a realizar, para ello, se tiene que realizar intercambios de información y de esta manera corroborar la claridad del mensaje expuesto.

Mientras tanto la red informal surge como consecuencia de las necesidades de comunicación e información que los flujos formales no contemplan en los grupos, tales como inquietudes, opiniones sobre aspectos laborales, etc.

La red informal se denomina *rumor*, mismo que se deriva de la falta de información que reciben los empleados. Esto no es sano para la organización porque el rumor crea incertidumbre en los sujetos y esto provoca un proceso de trabajo deficiente.

Sin embargo, la red informal tiende a buscar sus propios medios de comunicación: conversaciones cara a cara, reuniones no planeadas, pláticas informales, mensajes escritos, etc, ya que es natural y por lo tanto, necesaria para el logro de las metas de la organización y hasta cierto punto es inevitable su creación.

Características distintivas del rumor:

- Es un proceso comunicativo espontáneo y cotidiano, con un mensaje interesante, seductor, ambiguo, destinado a ser creído y secreto.
- Su transmisión es encadenada y exponencial, creciendo con rapidez.
- La fuente suele ser en un primer momento desconocida, pero fiable.
- En contra de lo que se suele pensar, el 80% de los rumores que se generan en la empresa no surgen intencionadamente, sino de especulaciones ante una cuestión real que suscita una preocupación concreta.
- Constituye un instrumento cultural de lo extra oficial.

El rumor tiene como peculiaridad su nacimiento, reproducción pero no muere, si no se emite un mensaje por los canales oficiales de comunicación de esa organización.

Una forma de encontrar las áreas de oportunidad de las organizaciones, es mediante la aplicación periódica de diagnósticos de comunicación y con base en ello diseñar un proceso de comunicación eficaz y eficiente, ya que se busca generar una visión integral del giro de la organización y de quienes laboran en ella.

Los objetivos de la comunicación interna son idealmente en beneficio de la calidad, de la internalización de la cultura de la organización, de un clima laboral saludable o posicionamiento de identidad, motivación, integración, participación y

productividad. En síntesis, busca la gestión de flujos comunicativos que generen beneficios rentables para la organización.

El perfil de la organización es el que ayuda al planeamiento de la comunicación interna, ya que en este influyen las características esenciales de la organización como su tamaño, su formalidad, estructura, entorno y el tipo de producto final al que dedica sus esfuerzos.

La comunicación como apoyo para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, es vital, porque sin ella el desarrollo de actividades, así como su coordinación serían ineficientes, esto es un factor que los altos mandos empiezan a entender y a incluir en su planeación estratégica, ya que a la larga invertir en comunicación trae grandes beneficios, porque los empleados en su conjunto trabajan por una visión compartida y esto se refleja en las ganancias que obtiene la organización.

El objetivo de la transmisión de datos en una organización es la comprensión del significado para la toma de decisiones, esto hace énfasis en el análisis, de la manera en que la organización intenta procurar que sus miembros comprendan la información.

Siempre habrá un canal ya sea formal o informal, por el que se transmite el mensaje, en este proceso de información del emisor al receptor se constituyen las redes de comunicación como la forma de interacción entre ellos, las cuales influyen determinantemente en las características de la comunicación.

“El reto de la comunicación es ordenar los sistemas de comunicación e información y que todos los mensajes sean claros y consistentes en torno al logro de los objetivos.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rebeil Corella María Antonieta y Sandoval Reséndiz Celia Ruiz (coordinadora). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. pág. 264

Para que la comunicación sea exitosa, se tiene que tomar en cuenta el grado de claridad o ambigüedad de la información y el grado de precisión del mensaje, es decir, los mensajes se tienen que construir considerando el nivel cognoscitivo de las personas.

En diversas ocasiones los empleados no comprenden toda la información que se les brinda porque el diseminador utiliza términos demasiado técnicos, lo cual genera una barrera en el proceso comunicativo, a continuación se presentan las más comunes<sup>14</sup>:

- **Barreras Perceptivas** Al actuar sobre el juicio de las situaciones, del mismo modo lo hace en nuestra interpretación del mensaje comunicado. El esquema mental, formal, de la persona actúa como un filtro.
- **Barreras Emocionales** Involucran sentimientos entre personas. Las emociones interfieren en la recepción correcta del mensaje.
- **Barreras Semánticas** Involucran al lenguaje, de ahí todos los errores de comprensión debidos al lenguaje, formas de utilización de vocablos, etc.
- **Transmisión en serie** La comunicación sufre una serie de filtrados que puede desvirtuar su sentido al pasar de un interlocutor a otro el mensaje.
- **Efecto LIFO** Se recuerda lo último que llega y se tiende a olvidar lo anterior.
- **Efecto HALO** Tiene como resultado la extrapolación de todos los aspectos externos del individuo que envuelven su comunicación, puede actuar positivamente o negativamente desvirtuando el mensaje.
- **Ruidos** el ambiente entorpece la comunicación. Cuando existe un nivel de ruido importante se desvirtúa la comunicación impidiéndola.

“La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de

---

<sup>14</sup> Albors, Garrigós Op. Cit pág. 130-131

transmisión de información. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión.”<sup>15</sup>

La comunicación al interior de las organizaciones, se vuelve una herramienta fundamental en la gestión empresarial al obtener la máxima rentabilidad del factor humano, mediante, una imagen positiva y un clima adecuado, así como grupos de trabajo cohesionados y con un máximo rendimiento operativo.

Al interior de las organizaciones se necesita de los soportes adecuados, pues no es ella en sí misma, sin el requerimiento técnico básico. A pesar de que la comunicación verbal resulta la más elemental y podría pensarse que es suficiente para comunicarse al interior de la organización, siempre se requerirán dispositivos, que de preferencia existirán gracias a una estrategia de comunicación.

Annie Bartoli clasifica a los medios de comunicación interna en dispositivos de información y en dispositivos de comunicación. Los primeros son publicaciones internas y síntesis informativas que se caracterizan por ser indicadores de control, mientras que las encuestas y la introducción son procedimientos de recepción.

En la comunicación interna los medios de comunicación son un soporte de la transmisión de órdenes, instrucciones, reglas, funciones de puestos, métodos y procedimientos por parte de las jerarquías hacia los demás elementos que forman parte de la organización

Por otra parte, los dispositivos de comunicación son aquellos que intercambian información en una sola secuencia de tiempo, que fomentan el diálogo, el intercambio multilateral, que están en contra de la apatía y el desinterés.

---

<sup>15</sup> Fantoni Cervera, Angel Luis *Comunicación Total*, p. 277

### **Dispositivos de información:**

- Manual de funciones.
- Dossier (análisis de información que le afecte a la organización).
- Encuestas (de satisfacción, de clima social, socioculturales, sociorganizacionales).
- Introducción o información de recepción.
- Boletines.
- Circulares.
- Revistas.
- Tablero de avisos.
- Informes anuales<sup>16</sup>.

### **Dispositivos de comunicación:**

- Entrevistas (de fin de periodo de prueba, de apreciación, de evolución, de sanción, de partida, de identificación de necesidades de formación, de avances de objetivos).
- Grupos de trabajo.
- Círculos de calidad.
- Cursos o seminarios.
- Reuniones (de trabajo, de balance e intercambio de información, de negociación, de coordinación, de formación)<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, pág. 90

<sup>17</sup> Ibidem. pág. 95

Los medios de comunicación interna deben ser utilizados correctamente para que sean efectivos al momento de difundir los requerimientos de la empresa. Algunos autores sólo se limitan a mencionar como medios de comunicación interna: la revista interna, boletín o tablero de avisos, correo electrónico, informes anuales, sesiones de inducción, manual de bienvenida, folletos, eventos especiales, Intranet, buzón de sugerencia, sólo por mencionar algunos.

A continuación se describen algunos medios de comunicación interna propuestos en el libro de Prólogo de Justo Villafañe por Francisca Morales Serrano<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> Villafañe, Justo *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, pág. 228-233

Cuadro No.1

<b>Medios de comunicación descendente</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Publicaciones periódicas de distribución general.</li> <li>2.Noticias o falsees informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión.)</li> <li>3. Hojas informativas para mandos.</li> <li>4. Tableros de anuncios.</li> <li>5. La guía práctica de la empresa.</li> <li>6. Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.</li> <li>7. Carteles.</li> <li>8. Los objetos promocionales.</li> <li>9. Video.</li> <li>10.Canales de audio.</li> </ol>
<b>Medios de comunicación ascendente</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones periódicas.</li> <li>2. Entrevistas personalizadas.</li> <li>3. Jornadas de despachos abiertos.</li> <li>4. Círculos de calidad.</li> <li>5. Las notas de obligada respuesta.</li> <li>6. Teléfonos de servicios.</li> <li>7. Encuestas.</li> <li>8. Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)</li> </ol>
<b>Medios de comunicación horizontal</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones de trabajo entre departamentos.</li> <li>2. Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.</li> <li>3. Elaboración de informes.</li> <li>4. Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.)</li> </ol>

Como se puede apreciar, los estudiosos de la comunicación organizacional antes citados, hacen su propia clasificación de cuáles medios de comunicación deben usarse para emitir mensajes a las redes de comunicación, sin embargo, ponen en común los mismos medios, los cuales tienen como fin mantener informados a los empleados.

Asimismo y como se vio anteriormente, los medios de comunicación que se utilizan al interior de las organizaciones actualmente son utilizados de acuerdo a las necesidades y propósitos de la misma, ya que no se sigue una línea como tal para dar información a los empleados. Así, la utilización de las nuevas tecnologías permite establecer flujos de comunicación unidireccional interna y externamente, pero siempre con miras a establecer un intercambio de información en los niveles de primera línea, gerenciales y de altos mandos.

Las nuevas tecnologías son un abanico de alternativas para comunicar en el momento preciso, con el medio adecuado y con base en ello, el receptor comprenda de forma clara y coherente la información, así como de manera inmediata. Esto es una ventaja porque los medios de comunicación se tornan un tanto flexibles para su uso, trayendo grandes beneficios.

La comunicación interna engloba otros dos conceptos fundamentales que son inevitables al momento de estudiar a una organización, estos son: *clima y cultura organizacional*. Estos elementos no se tratarán a fondo debido a los intereses de la presente investigación.

Sin embargo, el clima y la cultura organizacional son componentes que tienen un efecto al no definir y proporcionar los mensajes, por los medios adecuados a los empleados.

Así, la cultura organizacional es uno de los elementos básicos que definen a una organización, que la hace diferente a las demás y que por lo tanto sirve como

ventaja competitiva frente a su entorno. La cultura organizacional es comunicar a través de un lenguaje simbólico y puede ser por medio de redes formales o informales.

Figura 2.3 Esquema de Cultura Organizacional



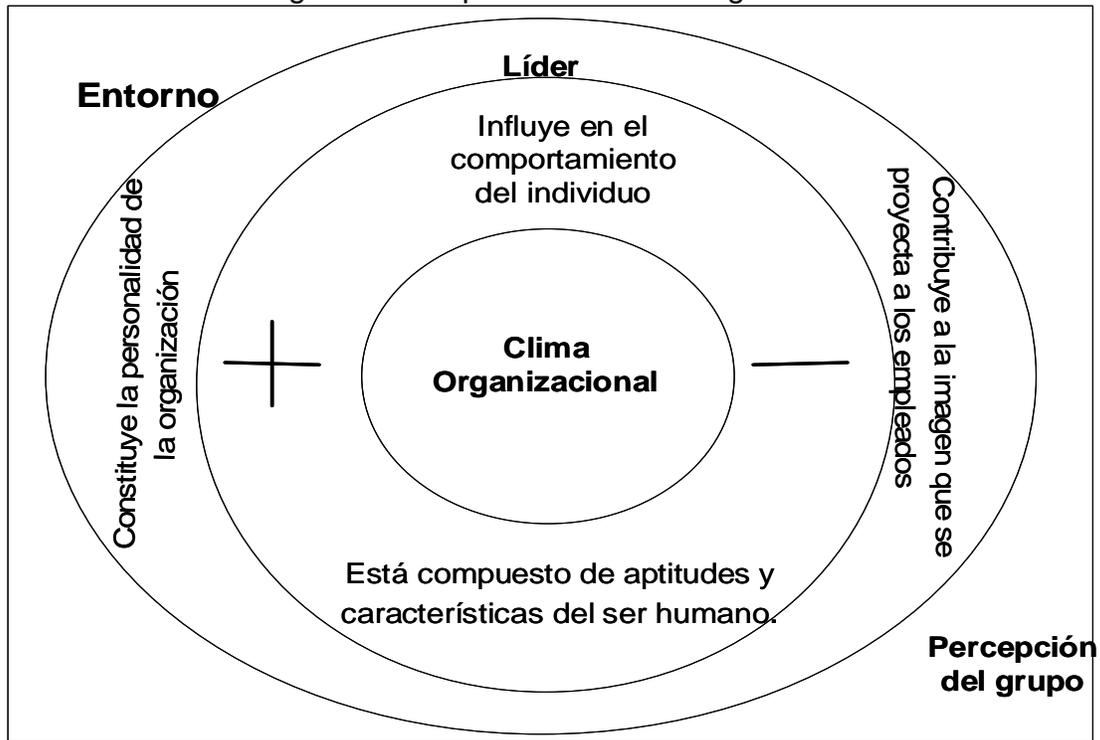
Fuente: Interpretación propia, diciembre de 2006.

La cultura organizacional está conformada de elementos básicos de la organización como: historia, su filosofía corporativa (misión, visión valores), fundadores, tradiciones, costumbres, lenguaje, estilo de dirección y formas de comportamiento. Su finalidad es promover la integración de los sujetos al sistema, para que conozcan el proceso de socialización, costumbres, ya que contribuye a generar en los empleados una visión compartida y un sentido de pertenencia por laborar en determinada organización.

Por otra parte, El ambiente donde la gente realiza diario su trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus empleados, la relación entre el personal de la

empresa con los proveedores y clientes, son elementos que van formando lo que se denomina *Clima Organizacional*.

Figura 2.4 Esquema de Clima Organizacional



Fuente: Interpretación Propia, diciembre de 2006.

El clima organizacional al ser el resultado de la interacción entre individuos y ambiente busca el continuo mejoramiento de las organizaciones, para alcanzar un aumento de productividad, mediante un clima que contribuya a motivar a los miembros de la organización a realizar su trabajo y a trabajar por un mismo objetivo.

Como podemos ver, el estudio de una organización es complejo en la medida en que hay diversos factores que pueden ser susceptibles de analizar, pero siempre en términos de comunicación.

Los beneficios de la comunicación interna son entre otros<sup>19</sup>:

1. Explicar a los empleados qué es lo que se quiere de ellos,
2. Mayor productividad, ya que se reducen costes, se mejora el proceso productivo y, por consiguiente, se logran mejores resultados.
3. Implicar a la plantilla en los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Sustituir al rumor por la información transparente.
5. Reconocer que el monopolio de la sabiduría no reside exclusivamente en los niveles superiores de la empresa.

Así, la comunicación interna se debe entender como un medio de integración, coordinación de actividades y funciones que demanda la organización, esto para que los empleados operen de manera conjunta y cumplan con el logro de los objetivos. Siempre considerando que para llegar a una comunicación eficaz, se debe informar a los grupos de trabajo, utilizando soportes de comunicación adecuados que se utilizarán conforme a las redes comunicativas y con base en las necesidades de la organización.

Es por ello, que la comunicación debe ser retomada al momento de elaborar el plan estratégico de la organización, ya que sin ella difícilmente los empleados podrán alcanzar las cifras y reconocimientos que se pretende, esto porque no sabrán como realizar sus actividades y de qué forma cooperar para el logro de los objetivos.

## **2.2 La Planeación de la Comunicación**

Hoy en día, el papel que la comunicación ha tomado al interior de las organizaciones cada vez se fortalece y obtiene mayor presencia, ya que los altos mandos ven la necesidad y la importancia de diseñar mensajes que permitan coordinar las actividades de los empleados, con la intención de alcanzar un crecimiento

---

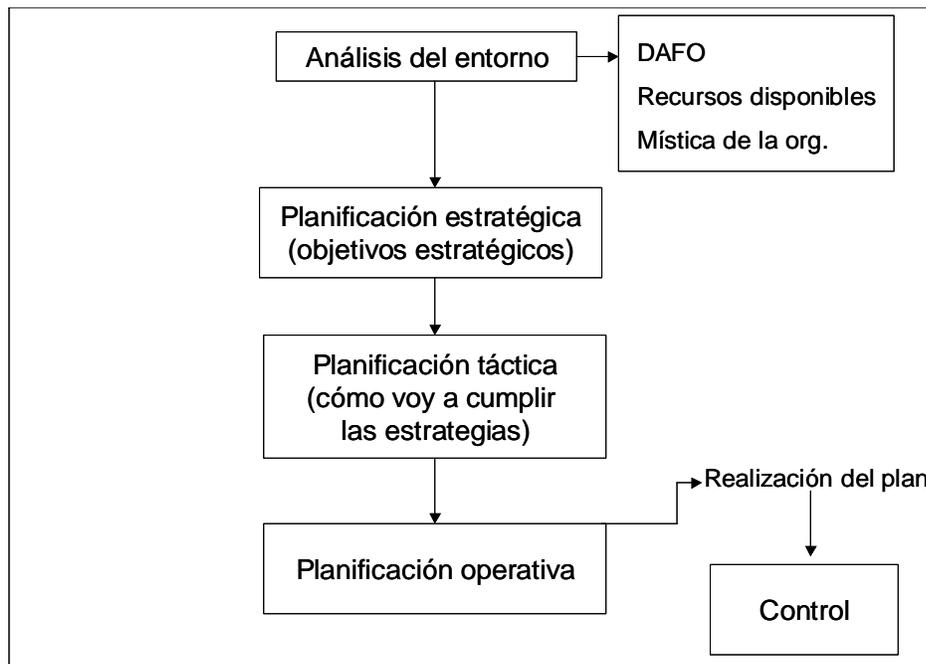
<sup>19</sup> Fantoni Cervera, Angel Luis *Comunicación Total*, p. 279

económico y de proyectar una imagen corporativa consolidada y reconocida por el público objetivo.

Cuando una organización considera a la comunicación en su planeación estratégica y se asigna a un responsable de la ejecución de actividades, la comunicación toma un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales, ya que se reducen costos de tiempo para capacitar a los empleados, así como pérdidas de producción, que a la larga puede influir en el crecimiento financiero de las organizaciones.

Además, la planeación permite diseñar actividades, mensajes que conduzcan a los grupos de trabajo al logro de los objetivos, informándolos de cómo realizar sus labores, en qué tiempo y con qué finalidad, haciendo énfasis en que su participación es importante para el desarrollo de la misma.

Figura 2.5 Proceso de planeación



Fuente: Interpretación Propia, diciembre de 2006

El plan de comunicación como parte de una estrategia, permite vislumbrar elementos claves como objetivos y medios de acción para que la organización tenga una consolidación y un desarrollo fructífero, que también se vea beneficiada en la identidad de la misma, ya que es el esquema general del proceso de gestión de la comunicación interna.

“El plan, definido como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa. Independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel”<sup>20</sup>

El diseño de un plan de comunicación es un conducto pertinente para llevar a cabo un desarrollo óptimo de la proyección de mensajes hacia los clientes, cuya intención es dar sentido al quehacer cotidiano de la empresa, no olvidando el objetivo general como eje rector para su crecimiento.

En el plan se debe prestar atención al significado del mensaje, a través de lo que se piensa, lo que se quiere decir, lo que el receptor entiende, por medio de acciones e incluso de lo que se muestra como organización.

Asimismo, Guitela Godfeder define a la planeación como “el proceso que tiene como finalidad última la elaboración de un plan, para lo cual se requiere de método, técnicas y procedimientos; la fuente de información para su quehacer, el registro de estadísticas, estudios probabilísticos y proyecciones. Su trabajo se construye a través de objetivos y metas que, de manera inevitable, tienen su referente político. Las principales características de la planeación son: la selección cuidadosa de

---

<sup>20</sup>Libaert, Thierry, *El Plan de la Comunicación Organizacional*, p. 26

prioridades de desarrollo económico-social, relación entre metas, objetivos, políticas, prescripción de estrategias y la viabilidad política.”<sup>21</sup>

Si bien es cierto que existen diferentes métodos para lograr estos objetivos, también es cierto que uno de los más importantes tanto por su efectividad como por su carácter estratégico es la planeación, la cual busca que todos los elementos dentro de cualquier sistema se encuentren coordinados.

La planeación se basa en los procesos de toma de decisiones al interior de cualquier organización, todas esas disposiciones deben ser coherentes y unificadas con la intención de ir eliminando esa brecha entre lo real y el ideal de las empresas. De igual manera la planeación debe tomar en cuenta a todas las personas que formen parte de la organización.

Hoy en día predominan tres conceptos en la planificación de la comunicación: el enfoque divisional, enfoque aplicativo y el enfoque por objetivos<sup>22</sup>

- **Enfoque divisional** o por sectores consiste en elaborar la planificación de la comunicación sintetizando las ideas y las aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa, de formas ascendente. Constituye un proceso en dos fases: la realización de planes diferentes y las síntesis de los planes elaborados.

En el plan de comunicación deberá insertarse las casillas de objetivos, destinatarios, herramientas, mensajes, evaluación y presupuesto.

- **Enfoque Aplicativo** es por naturaleza propia de tipo descendente. Su origen se sitúa en la idea de que el documento básico de la empresa es el plan estratégico, el cual indica el eje de desarrollo que debe seguirse. La función

---

<sup>21</sup> Guitela, Godfeder *Planificación y Administración*, p. 25

<sup>22</sup> Libaert, Thierry, *El Plan de la Comunicación Organizacional*, p. 80-88

del plan de comunicación sería aplicar la sustancia de ese plan central en el campo de la comunicación organizacional.

- **Enfoque por objetivos** la comunicación de la empresa constituye un sistema atrapado en una red de oportunidades y limitaciones, y navega en relación constante con sus públicos, los clientes, el aspecto interno, los accionistas, los medios de comunicación masiva, etc.

En el plan de comunicación se deben incluir elementos sobre qué y cómo se va a llevar a cabo, cuál es su finalidad, a qué área de oportunidad se va dar solución, cuáles son sus objetivos, cómo va a beneficiar, cuánto tiempo va a durar, qué recursos quiere y cuál es su costo.

Parte fundamental de la planeación es que nos permite realizar una prospectiva respecto a la organización, es decir nos ayuda a ubicar escenarios futuros que pueden ya sea afectar o beneficiar a la organización. Para lograrlo se debe contar con un amplio conocimiento de ésta (entorno, FODA, estudio de mercado, etc). Entendiendo que FODA es una técnica que se emplea para elaborar el análisis situacional de una organización desde un punto de vista sistémico porque toma en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

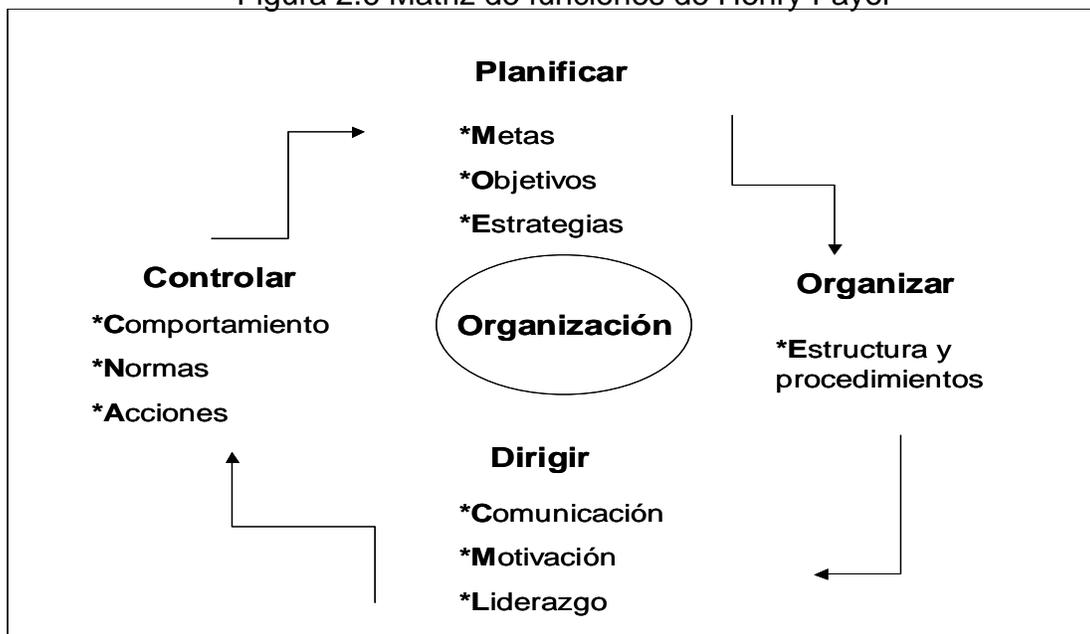
Realizar la planeación de cualquier organización implica tomar en cuenta todos los aspectos de la misma, tales como: recursos materiales, humanos, técnicos, etcétera, que ayuden a la consecución de sus objetivos. De igual modo debe poner a consideración los elementos nuevos que se le presenten y por tanto mantener cierta flexibilidad.

La gestión será el proceso de fijación y posterior logro de objetivos de la empresa y regulará esta transformación de los recursos. La gestión habrá de controlar el proceso.

Henry Farol definió las diferentes funciones que deben desempeñar los jefes, mandos y empleados en la empresa de acuerdo con la siguiente matriz de funciones<sup>23</sup>:

- **Planificar:** establecer objetivos y caminos para lograrlos
- **Organizar:** dividir el trabajo, asignar responsabilidades, coordinar la utilización de los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados
- **Dirigir:** guiar, motivar y comunicar con las personas hacia la consecución de los objetivos
- **Controlar:** medir y evaluar el cumplimiento de los planes para tomar medidas correctoras si estos no se cumplen.

Figura 2.6 Matriz de funciones de Henry Fayol



Fuente: Garrigós Albers, José *Gestión y organización de empresas*, p. 13, modificado Interpretación Propia.

<sup>23</sup> Albers, Garrigós Op. Cit pág. 13

La necesidad de mantener informados a los miembros de la organización, está en que de esta manera tendrán una visión clara y así entenderán que su colaboración y participación permitirán que se alcance el objetivo planteado ya sea por departamento o bien en todo el sistema. Pero “¿Cómo se obtiene la coordinación?, la respuesta es mediante la **información**”<sup>24</sup>

La coordinación para compartir información, en la mayoría de los casos cuentan con mecanismos que contribuyen a su éxito, éstos son los sistemas de información ya comunes, los contactos formales con los encargados de cada área, los grupos permanentes que influyen y comunican de manera constante a los demás.

“Información es un conjunto de datos que sirven para tomar una decisión”<sup>25</sup>. Esto es comprobable cuando los individuos si se encuentran en alguna situación de toma de decisión, cuentan con la inmediatez para hacerlo, de lo contrario se retarda el proceso y la información que se transmitió no fue exitosa.

Es aquí donde entra el papel del responsable de transmisión de información, ya que a la persona que se le delega la responsabilidad de dicha tarea, requiere de autoridad, libertad y poder para la toma de decisiones. Esto se logra mediante la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, se mejora la eficacia y la eficiencia en el proceso operativo y se alcanzan niveles de motivación entre los empleados.

---

<sup>24</sup> De Miguel Fernández, Enrique *Introducción a la gestión Managment Tomo 1*, p. 91

<sup>25</sup> Ibidem

### **2.2.1. Plan Estratégico**

Dentro de los procesos de planificación existen diferentes tipos de planes que ayudan a la consecución de objetivos específicos, de acuerdo al alcance de cada plan. El plan estratégico presenta objetivos más amplios, engloba las vertientes que una organización debe tomar en cuenta para la consecución del objetivo general y anual.

Para que el plan estratégico cumpla su función es necesario contar con la participación de todas las áreas de la empresa, así como del pleno conocimiento de la razón de ser de la misma. Además, se realiza en un periodo determinado y da lugar a otro tipo de planes como el anual, de comunicación y de acción.

Si bien la planeación estratégica responde a la pregunta ¿a dónde quiero llegar?, la planeación anual nos acerca a la misma interrogante pero segmentando esos objetivos por áreas de trabajo. Es decir, el plan anual busca fijar logros y objetivos de cada área de la organización, con la intención de acercarse a los propósitos planteados en el aspecto estratégico de los planes.

Así, con base en el funcionamiento de las organizaciones la durabilidad de los planes puede ser a largo o corto plazo, esto también depende del objetivo general. Por ello, son los planes estratégicos los que deben ser comunicados a los altos e intermedios mandos, para que cada área realice planes operativos a corto plazo que permitan alcanzar la misma meta, cada quien con sus propias tácticas pero todos trabajando por un mismo fin. En esta parte entra lo que es la participación en equipo.

Dentro del plan estratégico se desarrollan planes que contribuyan a las mejoras de cada una de las áreas y estos deben estar diseñados en función de un objetivo general y cada uno con objetivos particulares. Es por ello, que en el siguiente apartado se abordará un tema que a pesar de que aún no cuenta con un

reconocimiento adecuado para la efectividad de las metas, poco a poco va ir cobrando importancia, porque la comunicación es un elemento fundamental de todo ser humano y para lograr la supervivencia de una organización es necesario capacitar al personal y otorgarle la libertad de toma de decisiones.

*Mantener bien informados a los empleados reduce costes y tiempos desaprovechados, por lo que se obtiene satisfacción y compromiso en la realización de sus labores, al tomar en cuenta su esfuerzo y sus sugerencias.*

### **2.2.2 Plan de Comunicación**

Como ya se mencionó, todas las organizaciones hacen uso de diferentes metodologías con la finalidad de cumplir con objetivos específicos; éstas deben ser manejadas estratégicamente buscando que todos los elementos utilizados ayuden a la consecución de las metas de cada organización. Es importante mencionar que para que todo esto pueda conseguirse, es necesario tener claros tanto los objetivos de cada empresa como los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

Una de estas metodologías es *el plan de comunicación* mismo que puede entenderse “. . .como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa. Independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel”<sup>26</sup>

En otras palabras, un plan de comunicación es un conjunto de elementos que ayudan, en este caso a los comunicólogos, a desarrollar un proyecto. Asimismo permite dar coherencia, unicidad y eficacia a todos los actos comunicativos que una empresa emite de manera interna y externa, con base en su cultura organizacional.

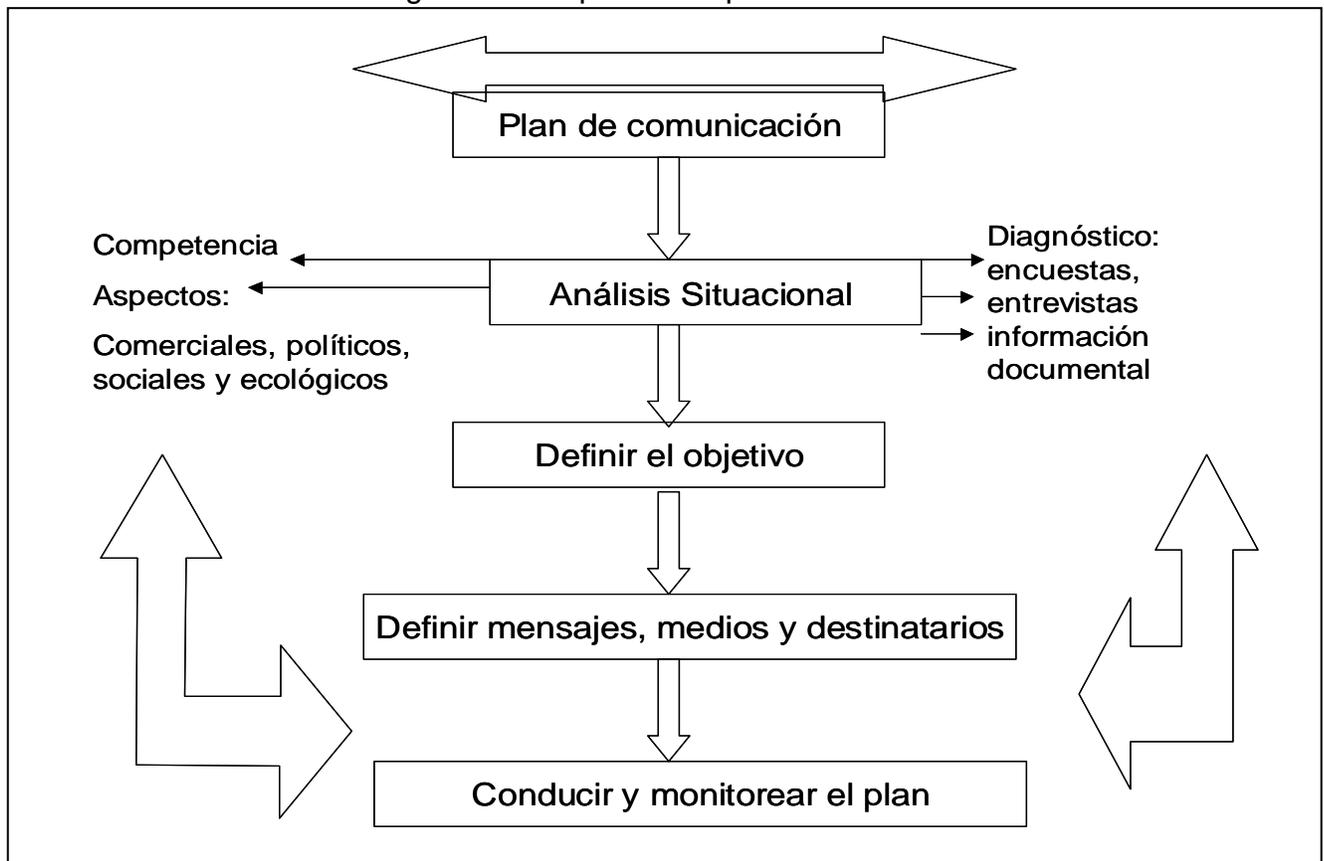
---

<sup>26</sup>Libaert, Thierry, *El Plan de la Comunicación Organizacional*, pág. 26

Lo anterior porque la planeación tiene que ser desarrollada por todos los miembros de la organización, para prevenir acciones futuras que puedan perturbar el desarrollo de la misma. Además, concede poder en la toma de decisiones para un desarrollo fructífero y sólido.

El plan de comunicación es una herramienta útil para poder alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, es decir, conforme se va presentando el entorno en el cual se desenvuelve la organización, ésta contará con alternativas que le permitan adaptarse y sobrevivir, y con ello seguir siendo rentable como producto o servicio.

Figura 2.6 Esquema del plan de comunicación



Fuente: Interpretación propia diciembre de 2006.

La Gestión es un término clave en todo el proceso que conlleva la elaboración de un plan de comunicación, ya que se entiende como la “(...) dirección, gobierno, administración, etc. puede definirse como aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficacia y eficiencia a través de otras personas”.<sup>27</sup>

En la gestión el concepto de eficiencia y eficacia son indispensables, ya que el primero se refiere al mínimo de recursos disponibles para el logro de los objetivos y el segundo tiene como finalidad lograr que los objetivos se cumplan.

“El sistema de planeación formal está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sus sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.”<sup>28</sup>

El diseño de un plan de comunicación es un conducto pertinente para llevar a cabo un desarrollo adecuado de la proyección de mensajes a los empleados, cuya intención es dar sentido al quehacer cotidiano de la empresa, no olvidando el objetivo general como eje rector para su crecimiento. Además, en el plan se debe prestar atención no sólo al significado de los mensajes sino al medio por el cual serán emitidos; a lo que digo exactamente y lo que el interlocutor entiende.

Mediante el proceso de gestión se pueden tomar decisiones y realizar acciones que contribuyan al logro de una coordinación eficaz, para implementar el plan y realizar un control de sus resultados, que permita evaluar su viabilidad.

---

<sup>27</sup> Albors, Garrigós Op. Cit. pág. 9

<sup>28</sup> Libaert, Thierry Op. Cit. pág.16-17

Los objetivos del plan de comunicación<sup>29</sup> entre otros son:

- Delimitar niveles de responsabilidad y ámbito de actuación.
- Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización (ascendentes, descendentes, horizontal)
- Potenciar el trabajo de equipo.
- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la organización.
- Propiciar cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
- Trasmitir eficazmente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con proyecto corporativo.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada empleado desempeña en el desarrollo de su trabajo.

Un punto necesario a mencionar es que el plan de comunicación debe ser flexible, para que en caso de alguna contingencia pueda ser modificable sin que se altere todo el proceso estratégico.

Así, las organizaciones al enfrentarse a un entorno tan cambiante, tienen que estar preparadas para cualquier cambio que pueda afectar la estabilidad de su organización, es por ello que dentro de su planeación estratégica debe contemplar una planeación sistémica.

“La planeación sistémica considera a una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a

---

<sup>29</sup> Cervera Fantoni, Ángel Luis, *Comunicación Total*, pág.303

la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema nunca equivale a la mejor solución para un todo.”<sup>30</sup>

Al analizar el entorno interno y externo el plan de comunicación es viable, porque se crea una estructura que da solución al área de oportunidad, al permitir que los empleados se mantengan informados y por lo tanto integrados al sistema social.

El proceso de planeación debe fijar objetivos, actividades y controles de manera sistemática que contribuyan al mejoramiento no sólo de un subsistema sino del sistema en general. Además, visualiza las condiciones del futuro, las analiza y determina un “abanico” de posibilidades para tomar la decisión pertinente.

Asimismo, el plan de comunicación para que sea efectivo en su implantación, al diseñarse debe responder a las siguientes preguntas: **qué, cómo, por qué, cuándo y dónde**, ya que las respuestas serán la clave para no dejar duda de lo que se va hacer.

Para Libaert el plan de comunicación se conforma de los siguientes puntos<sup>31</sup>:

**1) La Auditoria:** se interesa en la organización y el funcionamiento de la comunicación, el monitoreo de las acciones de la competencia, el diagnóstico del conjunto de las señales emitidas por la empresas, así como en la integración de las informaciones sobre la competencia obtenidas mediante diversas redes, formales o no, establecidas dentro o fuera de la empresa.

Para ello se requiere de la medición de la imagen, de la competencia, la cultura interna, análisis situacional interno y externo, dependiendo de los

---

<sup>30</sup> Steiner George A. *Planeación Estratégica*, pág.44

<sup>31</sup> *Ibidem* pág. 106-210

destinatarios a los que se quiere llegar a estudiar. Lo anterior se hace mediante métodos cualitativos (observación y entrevistas) y cuantitativos (encuestas).

**2) Definir el Objetivo:** Establece una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, la meta común por alcanzar (...) sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa (...)

**3) Mensajes, destinatarios y medios:** Es necesario empezar por definir el mensaje, ya que proporciona dirección y coherencia. Al establecer los destinatarios, se recomienda ser lo más exhaustivo posible en lo que se refiere a los diferentes interlocutores de la empresa. La instrumentación de la comunicación organizacional considera el medio como su parámetro dominante (...) La importancia del medio radica exclusivamente en su capacidad de lograr su objetivo.

**4) Asignación de recursos:** son los medios presupuestales y los recursos humanos que deben preverse para el tiempo que dure el plan (...) El plan de comunicación debe contener la variable presupuestal. Sin embargo, esta variable debe tener tres características: ser completa (integrar todos los costos); ser adaptable (permitir la anticipación y programarse una reserva financiera para hacer frente a cualquier situación crítica); ser honesta (se refiere sólo a la precisión de datos).

**5) Conducir y monitorear el plan:** Elaborar un calendario para señalar el plazo de la acción, favorece la coordinación de comunicación (...) La ejecución y el monitoreo del plan se inician con su lanzamiento y su difusión, y continúan con su control y conducción. (...) En lo que se refiere a control del plan se elabora una tabla de indicadores, en donde se establezcan parámetros de funcionalidad o no del plan de comunicación.

Elaborar un plan de comunicación requiere de diferentes etapas que van desde analizar el entorno en el cual se desenvuelven, hasta justificar los medios de acción que se utilizan para la implementación del mismo.

En términos simples y con base en lo anterior, la propuesta metodológica del plan de comunicación de manera personal es la siguiente:

**1. Investigación y diagnóstico**, en el cual se recopila la información sobre si ha habido planes de comunicación anteriores, conocer cuáles son las necesidades de comunicación interna y por ende de toda la organización. Para que posteriormente se detecte el área de oportunidad, esto es resultado de la elaboración de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación tales como las entrevistas, la observación.

**2. Elaborar el objetivo general del plan**, de acuerdo al área de oportunidad encontrada en el diagnóstico.

**3. Elaborar estrategias**, las cuales van a ir encaminadas a dar solución al área de oportunidad, a través de acciones generales, es decir, el qué voy hacer, definiendo siempre los mensajes, los destinatarios y los medios.

**4. Identificar recursos**, esto será a partir de la estrategia que se proponga, porque se debe hacer una evaluación de qué tiene la organización y que le pueda reducir costos y qué no tiene, lo cual implica un cierto presupuesto.

**5. Diseñar las tácticas**, con base en las estrategias se van a definir las tácticas es decir, las acciones particulares, lo específico, en breve, es el cómo lo voy hacer.

**6. Programas - acciones**, esto es mediante la elaboración de un cronograma, en el cual se va a especificar qué actividad se va hacer, quién la ejecutará, cuánto tiempo durará, en dónde se realizará.

**7. Proceso de implantación**, con base en el programa de acciones que defina la estrategia y las tácticas, viene lo que es la ejecución del plan, mismo que deberá ser guiado por un responsable, acordado en la elaboración del mismo.

**8. Evaluación**, se deben establecer criterios de evaluación y seguimiento para que se hagan mejoras en el plan y visualizar si fue efectivo o no, además se debe especificar quién será el responsable de evaluar y en qué tiempo.

En resumen el plan de comunicación debe ser<sup>32</sup>:

- Matemáticamente medible.
- Presupuestablemente en el aspecto financiero.
- Responsable en el aspecto social.
- Aceptable desde el punto de vista de la gestión.
- Factible en el aspecto administrativo.
- Alcanzable en el aspecto operacional.
- Distinguible desde el punto de vista de la competencia.
- Explicable en el aspecto conceptual.
- Duradero desde el punto de vista estratégico.
- Modulable en el aspecto táctico.

Al elaborar un plan de comunicación se está haciendo una gran inversión, que a la larga beneficiará a la organización no sólo en términos monetarios sino, además, el clima organizacional será saludable y la cultura organizacional se fortalecerá. Es pertinente mencionar que la gestión de la comunicación incluye lo que es la cultura organizacional y esta a su vez considera lo que es la comunicación interna y por ende, el clima organizacional.

---

<sup>32</sup> Ibidem Pág. 197

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación útil y efectiva, porque dicho proceso es un medio para comunicar los objetivos, las estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

Una de las labores de un comunicador organizacional radica en planificar y gestionar actividades que tengan correlación con la imagen interna y externa de la organización. Ya que el comunicador tiene la función de coordinar, integrar, diseñar, así como dar coherencia a las estrategias de comunicación, mismas que serán ejecutadas de acuerdo a lo establecido y programado en el plan de comunicación.

Con la finalidad de ampliar una situación óptima, el comunicólogo desarrollará sus habilidades que mediante su experiencia ha ido aplicando, es decir, tendrá la función de ofrecer un servicio de comunicación global.

El plan debe describir el proceso comunicativo, con la finalidad de explicar no sólo a los directivos sino a las personas clave su utilidad y los beneficios de desarrollar e invertir en un plan de comunicación.

Una vez realizado el marco teórico de lo que dará sustento al presente trabajo de investigación es necesario mencionar que la gestión de la comunicación, contribuye a la coordinación de actividades para alcanzar los objetivos de la organización, mediante la identificación, decisión, ejecución y control.

Para vislumbrar la base teórica es necesario pasar a la fase práctica en donde se desarrollarán las fases de gestión que contribuirán a la propuesta de un plan de comunicación, estas son: etapa analítica, diagnóstico, desarrollo de solución e implementación.

Así, en el siguiente capítulo se presenta un diagnóstico de comunicación interna aplicado en el Centro Telefónico de Atención a Clientes (CETAC), con la intención de mostrar un estudio sobre la información, mensajes, medios de

comunicación utilizados al interior de la misma, es decir, explicar cómo se está llevando a cabo el proceso de la comunicación en ésta área de Ómnibus de México S.A de C.V y cómo repercute su funcionamiento en la totalidad del sistema.

### **Capítulo III. Comunicación Interna en el CETAC**

Ómnibus de México al ser una línea que ofrece servicio de autotransporte a nivel nacional y a EUA se enfrenta a un sector competitivo cada vez más fuerte, ya que las líneas están trabajando por alcanzar el proceso de certificación de calidad del servicio, esto se logra mediante sus procesos operativos internos, de la satisfacción del cliente, además, del mantenimiento de unidades.

Las inversiones en cuestiones de publicidad cada vez se incrementan, tratan de llegar a todos los puntos de la ciudad y de esta forma saturar el mercado. Sin embargo, el crecimiento organizacional debe considerar a todos los componentes de la empresa incluyendo al factor humano, ya que son ellos quienes mantienen interacción constante con los consumidores.

El CETAC surge como un Call-Center que es entendido como “una herramienta que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos”<sup>1</sup>

Es un soporte de comunicación con los públicos externos, que busca facilitar el esfuerzo del cliente, brindando comodidad, ya que con sólo una llamada se puede comprar un boleto, aclarar dudas y entrar al proceso de quejas y sugerencias.

#### **Área de oportunidad**

Luego de conocer a la organización mediante investigación documental, observación participante, entrevistas formales e informales, se tiene que el área de

---

<sup>1</sup> Vázquez Aguilar, Javier/ 24-09-06  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>

oportunidad es: *La inexistencia de un plan de comunicación interna en el CETAC es una limitante para su desarrollo interno y externo.*

Así, la metodología que se utilizó en el diagnóstico para esta investigación se desarrolló en cuatro partes<sup>2</sup>:

**1. Investigación y análisis del sistema del CETAC:** donde se incluyeron puntos esenciales como.

- a) Estructuras
- b) Flujos de comunicación
- c) Efectos de comunicación

**2. Enfoque psicológico:** se utilizó con la intención de estudiar los puntos referentes al individuo y todo lo que este conlleva, por ejemplo:

- a) Filtros
- b) Percepciones
- c) Ambiente comunicacional
- d) Distancia semántica informativa

**3. Elementos e intereses de la identidad organizacional:** también en esta etapa se analizaron diferentes puntos referentes a la identidad y comunicación de la empresa

- a) Comunicación del CETAC
- b) Público Interno
- c) Elementos de la cultura organizacional que definen al CETAC.
- d) Ambiente y clima organizacional

**4. Diagnóstico:** esta es la cuarta etapa en la que se procedió a la aplicación de un cuestionario el 4 de septiembre del 2006.

---

<sup>2</sup> Metodología propuesta por el Profesor Carlos Ávila Toscano en la clase de Gestión de Comunicación en las Organizaciones. Martes 14 de febrero de 2006

- El cuestionario está constituido por 33 preguntas cerradas, de opción múltiple y fue aplicado a todos los miembros de la organización, teniendo como base la muestra de 24 empleados.
- **Tabulación y graficación:** se procedió a tabular y graficar los datos obtenidos y a sumar porcentajes.
- **Trabajo de campo:** en total se realizaron 80 horas de trabajo, de las cuáles se llevo a cabo observación directa y diversas entrevistas informales a diversos empleados.

A continuación, se detallan cada uno de los elementos que dan forma a este capítulo.

### 3.1 Investigación y análisis del sistema del CETAC

#### Antecedentes

Ómnibus de México S.A. de C.V. es una empresa que se desarrolla en el área del transporte turístico a nivel nacional y actualmente a nivel internacional. Los destinos que maneja, y que nos habla de su importancia a nivel nacional, son a casi toda la república, exceptuando la zona sur del país. Así mismo, cuenta con corridas a Estados Unidos abarcando los Estados de Illinois, Kansas City y Texas.

La empresa se rige por diferentes valores, mismos que la han ayudado a conformarse como una de las empresas con mayor prestigio en el ámbito del transporte. Su principal objetivo es cumplir y respetar el compromiso social con cada uno de sus pasajeros, manteniéndose siempre, en la ruta del progreso.

Parte fundamental para la consecución de los anteriores se vislumbra en su misión, visión y filosofía, mismas que han ayudado a Ómnibus a alcanzar sus metas.

“*Visión*: ser una empresa de transporte de pasajeros a nivel internacional, eficiente, innovadora y con mentalidad triunfadora. Pionera en aspectos de seguridad y calidad en el servicio, responsable con el personal con quien se involucra plena y concientemente y con el compromiso social que significa una fuente de trabajo, satisfaciendo las expectativas de los inversionistas con total apego a las leyes vigentes así como a la ecología.

*Misión*: transportar a quienes son lo más importante en nuestra empresa con seguridad, oportunidad, calidad y al mejor costo: Nuestros clientes (pasajeros).

*Filosofía*: Somos una organización de primera clase rentable y cuidadosa de todos los aspectos de seguridad, dentro de un marco laboral sano y de mutua confianza.

Valores: respeto, confianza, amabilidad, honradez, unión, responsabilidad y compromiso”<sup>3</sup>.

Dentro de la empresa Ómnibus de México, surge como área de apoyo en el proceso operativo el Centro Telefónico de Atención a Clientes (CETAC), mismo que genera un interés personal de estudio, principalmente por su estructura interna. La mecánica operativa del CETAC consiste en vender boletos de autotransporte vía telefónica con cargo a tarjeta de crédito o débito.

#### Historia del CETAC<sup>4</sup>

En épocas pasadas, viajar en una línea de autotransporte no siempre era eficiente porque se hacían largas filas para comprar boletos, pedir información referente a

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.omnibusdemexico.com.mx/Mistica.htm> el 4 de septiembre de 2006

<sup>4</sup> Fuente: información proporcionada por la Sra. Patricia Ángeles Azpeitia encargada de Agencias y Sucursales, el 4 de septiembre de 2006.

horarios o destinos, generando conflicto a los clientes, principalmente por cuestiones de tiempo.

Al tratar de mejorar dicho servicio, en la empresa Ómnibus de México S.A de C.V surge un proyecto encabezado por el Lic. Héctor Romero Director del área Operativa y Comercial. El proyecto desde un principio se orientó a satisfacer la necesidad de tiempo y comodidad a los clientes, mediante la venta de boletos vía telefónica, con cargo a tarjeta de crédito o débito.

Para lograr que el proyecto llegará a la etapa de implementación, el Lic. Romero junto con su equipo de trabajo, dieron origen al Centro Telefónico de Atención a Clientes (CETAC) el 2 de Marzo del 2003, mismo que se encuentra ubicado en Héroes Ferrocarrileros no. 46 Col. Santa María la Rivera. Cabe añadir que quien le daría seguimiento a esta nueva operación es el Sr. Francisco López Pavón Gerente Comercial.

En un principio el CETAC sólo contaba con un equipo, dos personas y dos turnos, posteriormente, el número de máquinas se incremento a 12, junto con las TPV que son las máquinas electrónicas para hacer el cargo a tarjeta.

Posteriormente, en Mayo del 2003 el desarrollo del CETAC se hizo notable, porque ya no sólo era la venta de boletos de autotransportes a clientes, sino que a esta operación se integraron las Ventas de Agencias México. Tres meses después, la conformación de éstas se fue expandiendo en las siete zonas (Norte, Centro Norte, Noreste, Occidente, Centro Bajío, México y Golfo) que maneja Ómnibus de México en el país.

Ya para el 2004 el CETAC se encuentra en un mercado competitivo de Call Center, por lo cual comienzan a surgir cambios por ejemplo de personal, en el que la Srita. Rosa García deja de laborar para la empresa Ómnibus de México S.A de C.V., quedando a cargo el Sr. Carlos Mendoza Álvarez líder en ventas.

Una vez que el Sr. Carlos Mendoza se integra a la operación del Centro Telefónico, los pronósticos de venta aumentan y se presentan nuevas propuestas para mejorar la implementación de trabajo.

A estas oficinas se integra el Coordinador de Agencias y Sucursales a Nivel Nacional el Lic. Abel Valdivia Cerrillo, mismo que junto con el jefe del CETAC Sr. Carlos Mendoza han conformado un equipo de trabajo, en donde la comunicación los ha llevado a la mejora continua.

Actualmente, el Sr. Carlos Mendoza en colaboración con los Ejecutivos de Venta, ha mantenido e incrementado el modo de operación del CETAC, esforzándose en satisfacer los requerimientos de los clientes, así como adaptarse a un entorno tan competitivo como lo son los Call Center dedicados al rubro de autotransporte.

Así, el CETAC sin olvidar el corazón ideológico de Ómnibus de México, se rige bajo la siguiente mística<sup>5</sup>:

#### *Misión*

Somos parte de la empresa mexicana Ómnibus de México S.A de C.V, dedicados a la venta de boletos de autotransporte con cargo a tarjeta de débito o crédito.

La atención a nuestros clientes es con generosidad, respeto y cordialidad ya que sabemos que brindar un servicio de calidad hace la diferencia, por ello contamos con personal altamente capacitado y comprometido con la empresa, fomentando a que el desarrollo organizacional crezca en nuestro país.

---

<sup>5</sup> Fuente: Entrevista al Sr. Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC, 4 de septiembre de 2006

## *Visión*

Ser el líder en la venta de boletos de autotransporte vía telefónica a nivel nacional, para asegurar la atención a nuestros clientes, lo cual nos permitirá extendernos a Estados Unidos.

Por ello, día a día nos esforzamos en mejorar continuamente nuestro servicio, trabajando en equipo y con espíritu de desarrollo organizacional, para satisfacer los requerimientos de quienes son lo más importante: nuestros clientes.

## *Valores*

**Calidad.** Desarrollar nuestro trabajo de acuerdo a los procedimientos de la empresa con un valor agregado superior al precio, junto con la eficiencia y capacidad de quienes laboramos.

**Respeto.** Demostrar a nuestros clientes y a los compañeros de trabajo transparencia al momento de realizar cada una de nuestras labores.

**Compromiso.** Contribuir al crecimiento de la empresa de manera eficaz y eficiente, con espíritu de desarrollo personal y con un desempeño adecuado al interactuar con nuestros clientes.

**Honradez.** Mostrar ética en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, así como en las relaciones interpersonales de nuestro trabajo.

## **Primera parte: Investigación y análisis del sistema del CETAC**

### Estructura de la organización

*En este apartado se analizará, la estructura organizacional así como el proceso de toma de decisiones y la estructura de autoridad del CETAC, con base en entrevistas formales realizadas al Jefe del CETAC, Coordinador de Agencias y Sucursales, Gerentes y Director Operativo y Comercial; entrevistas informales a los empleados de primera línea y asistentes; y observación directa.*

El Centro Telefónico de Atención a Clientes (CETAC) es dirigido por el Sr. Carlos Mendoza Álvarez, quien determina cuáles son las actividades a desarrollar, considerando las necesidades de los clientes y por supuesto de Ómnibus de México. Sin embargo, para que cualquier toma de decisión funcione de manera efectiva, se le comunica a la Dirección Operativa y Comercial para que de su consentimiento.

El flujo comunicativo dentro de la organización fluye de manera ascendente entre las jefaturas y los niveles gerenciales; entre los niveles gerenciales y los directivos, ya que se da la libertad de proponer en función de las mejoras de cada área, siempre de manera formal, es decir, por medio de un escrito en hojas membretadas.

La comunicación ascendente contiene un alto nivel de información que coadyuva a la elaboración de propuestas y de estrategias efectivas. Las jefaturas al estar en contacto con los empleados de primera línea, es decir, aquellos que establecen una mayor interacción con el cliente, saben y conocen cuáles son sus necesidades, aportando datos susceptibles de mejora para la organización.

La relación de trabajo que el Jefe del CETAC establece con los Ejecutivos de Venta, lo conduce mediante un liderazgo autoritarista, en el cual las propuestas

de los empleados son escuchadas y estudiadas por el Jefe, pero a final de cuentas es él quien determina su importancia. Es por ello, que este tipo de liderazgo ha determinado que el flujo comunicativo entre los empleados de primera línea y el Jefe sea descendente, es decir, las información es emitida de Jefe a empleado, en donde se percibe una pequeña sensibilidad al factor humano pero no al cien por ciento.

El proceso de comunicación en la estructura de la organización, no se lleva a cabo mediante una planeación de información que conduzca a sus integrantes al logro de los objetivos, ya que el flujo de mensajes se da conforme se vayan presentando los hechos, no hay información sobre aspectos que puedan prevenir alguna contingencia y que principalmente los empleados estén capacitados para enfrentarlas en su trabajo. Esto presenta un desinterés por parte de Ómnibus de México por incluir en su plan estratégico un plan de comunicación interna que coadyuve al logro de los objetivos anuales.

El trabajo que se realiza en el CETAC es una actividad con procesos específicos que conllevan a un trabajo de toma constante de decisiones y riesgos, por eso cuando un empleado nuevo entra, sus funciones se encuentran formalizadas, pero eso no significa que el individuo lo acepte y lo aplique a diario en su labor, esto depende de la forma en cómo se hace llegar esa información y del diseño del mensaje, porque hay que considerar que existen algunas barreras que no permiten el cumplimiento del proceso de comunicación, de ahí, la importancia de elaborar acciones específicas para cada objetivo.

Desde su fundación hasta ahora, la organización ha presentado varios cambios estructurales debidos a la naturaleza misma del entorno y de sus condiciones internas. Porque en un principio el Call-Center tenía la función de ofrecer un servicio vía telefónica en donde se establecieran relaciones de beneficio entre los clientes y la organización. Actualmente, se visualiza como un soporte de operación cotidiana a ofrecer un servicio de calidad, reduciendo

tiempos y esfuerzos de traslados en los clientes, con la intención de dar una mayor comodidad para poder viajar, y presentar una plusvalía dentro del sector.

El organigrama del CETAC fue diseñado por el Jefe del área, mismo que tiene que ser renovado ante los cambios administrativos que tuvo Ómnibus de México en los últimos nueve meses. La estructura quedó de la Dirección Operativa a la Jefatura del CETAC, es decir, se eliminó la Gerencia Comercial, es por ello, que el proceso de comunicación en esta red, se vuelve importante.

Con base en lo anterior, se deduce que el desarrollo que ha tenido la organización ha sido un proceso formal, sin embargo, ante la falta de planeación de comunicación y prospectiva para el crecimiento en equipos de trabajo, la estructura organizacional se torna rígida para el logro de los objetivos. La estructura actual es de veintitrés empleados, los cuales se desempeñan en servicio a clientes y atención a Agencias y Sucursales.

En el CETAC también se encuentra la Coordinación de Agencias y Sucursales de Ómnibus de México, mismos que establecen una relación descendente con el Sr. Carlos Mendoza y con el Director del área Operativa y Comercial. Pero, el flujo de comunicación puede cambiar cuando el jefe del CETAC no se encuentra, ya que se le delega autoridad y toma de decisiones al encargado de Agencias para algún asunto relacionado con el trabajo que realizan los Ejecutivos de Venta y con ellos mismos.

Asimismo, la relación entre la Jefatura del CETAC y la Coordinación de Agencias y Sucursales se puede volver hasta cierto punto horizontal, al momento de tomar una decisión, de resolver algún conflicto que afecte el funcionamiento del área o para coordinar un proyecto en beneficio de la organización.

## **Síntesis**

Lo anterior, es derivado de un proceso de observación, entrevistas formales e informales. El CETAC al igual que Ómnibus de México no cuenta con una planeación en su proceso de comunicación interna, lo que genera la falta de una estructura homogénea de mensajes que faciliten a los empleados la toma de decisiones y por lo tanto al logro de los objetivos organizacionales.

La planeación se realiza mediante un enfoque mecanicista, es decir, se visualiza a los empleados como una máquina que tienen que cumplir con el objetivo anual, y no como un grupo de individuos cuya necesidad es mantenerlos informados, para que día a día se esfuercen por alcanzar las metas de la organización. Informar a los empleados y hasta cierto punto capacitarlos para la toma de decisiones en caso de algún imprevisto puede ofrecer un desarrollo óptimo a la organización, en tanto que los sujetos adquieren una responsabilidad por el funcionamiento y desarrollo del CETAC y por ende, de la empresa en general.

Esto último quiere decir, que la planeación se realiza a nivel táctico: son las que se producen día a día, sin una visión a largo plazo, los problemas se resuelven según se vayan presentando, sin anticiparse nunca a ellos. Esto puede traer más adelante una incertidumbre de mantenimiento y crecimiento de la empresa, así como una falta de orientación hacia las acciones de los directivos y empleados.

La información que se da a los empleados no la comprenden, debido a las confusiones que suele presentar el jefe cuando las comunica, ya que éstas pueden cambiarse sin previo aviso y no se les indica, debido al cambio de turno o por estar atendiendo llamadas.

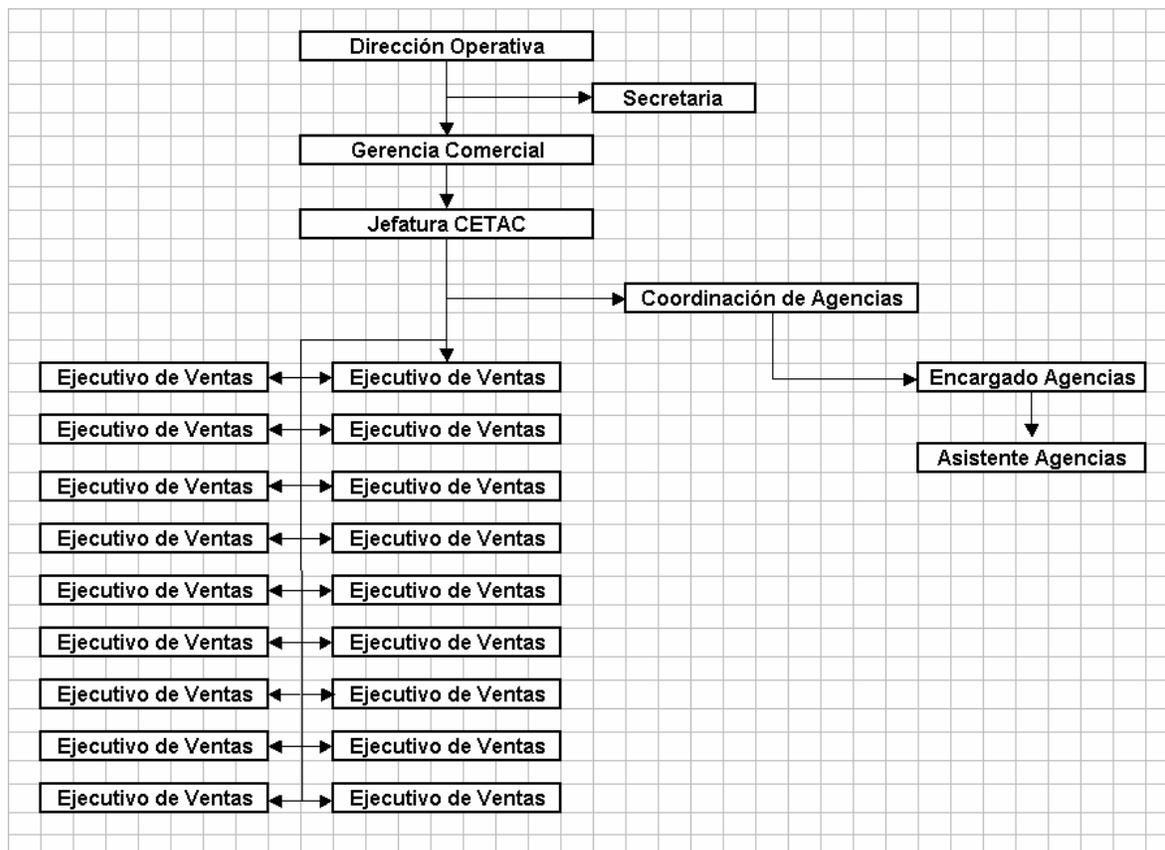
Así, en la estructura de la organización se vislumbran “cuellos de botella” que no permiten que la comunicación fluya de manera eficiente y en todos los niveles, esto provoca la falta de un sentido de pertenencia hacia la organización, ya que los empleados no adhieren a su trabajo la importancia de su labor para alcanzar un crecimiento no sólo económico sino a nivel organizacional.

La relación que hay entre la jefatura del CETAC y los Ejecutivos de Venta se vislumbra en un ambiente de respeto y hasta cierto punto de temor o desinterés por expresar sus ideas e inconformidades, ya que la actitud del líder se vuelve tajante.

Lo anterior, ha repercutido en la motivación de los empleados por contribuir a las mejoras de la organización, por lo que sólo realizan su trabajo por necesidad y no por orgullo de pertenecer y beneficiar a la misma. Los Ejecutivos de Venta no han alcanzado a visualizar la importancia de su trabajo para el crecimiento del CETAC y para mantener una buena imagen con el público externo, que en este caso son los clientes, ya que ellos son un soporte funcional para el logro de las metas y crecimiento, no sólo a nivel departamental sino en la totalidad de la organización.

El Organigrama se encuentra formalizado, reflejando visualmente la forma en que opera el CETAC y la relación de la otra área laboral. Esto es un punto esencial en la creación de la identidad corporativa de las organizaciones, ya que permite tener una referencia visual de su estructura y sus flujos de operaciones.

## Organigrama<sup>6</sup>



Por consiguiente, y como un apartado introductorio al diagnóstico, se realizó el siguiente análisis llamado **VCTMS**<sup>7</sup>. Este análisis nos permite conocer de manera rápida los diversos aspectos de la gestión de la organización del Centro Telefónico de Atención a Clientes (CETAC). Su metodología consiste en la observación participante y en la información recopilada de entrevistas formales e informales.

<sup>6</sup> Organigrama proporcionado por el Jefe del CETAC el Sr. Carlos Mendoza Álvarez el 4-09-2006

<sup>7</sup> Esquema propuesto por la Profesora Adriana Corona Tovar en el curso Diagnóstico de las Organizaciones. Septiembre 2005

### Modelo 3.1 VCTMS

V = Volumen

La empresa al ofrecer el servicio de venta de boletos con cargo a tarjeta de crédito o débito, invierte en los siguientes aspectos:

- \*\*Mantenimiento de computadoras
- \*Mantenimiento del Terminal Punto de Venta (TPV)
- \*boletos foliados
- \*\*Mantenimiento al servidor
- \*Mantenimiento del inmueble
- \*Artículos promocionales

Esto beneficia a la empresa porque cuenta con los medios actualizados y con ello, alcanzar la productividad y ganancias, evitando costes de tiempo en temporada alta.

Lo anterior reduce los gastos de la empresa en un 60%.

C = Calidad

El servicio que ofrece el CETAC a sus clientes es de primera calidad, esto porque la empresa busca satisfacer la comodidad del cliente sin salir de su casa, a cualquier hora, cualquier día y en cualquier punto del país, la compra de sus boletos, brindándoles atención y amabilidad al momento de atender las llamadas.

El CETAC da un servicio con calidad porque cuenta con un instructivo de trabajo, que le indica qué debe decir, qué no y principalmente brindarle al cliente la información necesaria y correcta para satisfacer sus necesidades, además, tratan de estar a la vanguardia en cuanto a tecnología.

Brindan calidad en todo el proceso operativo de autotransporte terrestre, porque están comprometidos con la sociedad al trasladarlos de un sitio a otro y el CETAC se encarga de reafirmarlo en cada venta.

Una de las maneras de comprobar su nivel de calidad en cuanto a servicio es el proceso de

Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, lo que da mayor confianza y rentabilidad a la línea de autobuses, frente a su competencia y ante sus clientes.

T = Tiempo

La empresa para evaluar su desarrollo, sus avances o sus retrocesos, lo hace de manera mensual, semestral, anual y con comparativos.

M = Montantes

Con el fin de ver el crecimiento de la empresa, de manera anual se saca un estadístico general de las entradas, salidas y/o pérdidas, lo que les permite visualizar en qué aspectos están fallando.

Esto se presenta al Director Comercial y Operativo para captar áreas de oportunidad y mejorar el servicio, ya que como en toda empresa el fin es generar utilidades.

S = Seguridad y Aspecto Social

El CETAC da a sus trabajadores un contrato que indica su aceptación en un puesto determinado, por un tiempo acordado. Así mismo, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo:

\*El trabajador en caso de no cumplir con el perfil requerido, tendrá como consecuencia que la relación de empleo quede rescindida de acuerdo a la fracción I del artículo 47.

\*Se les pagará su sueldo los días que estén obligatoriamente establecidos como de descanso, de acuerdo al artículo 74 de dicha ley.

\*Los días de pago son los días quince y último de cada mes, en el cual se incluirá el séptimo día, y días festivos de descanso obligatorio que señalan los artículos 69 y 74 de la misma ley.

\*El trabajador recibirá el pago de su aguinaldo de acuerdo con el artículo 87 y disfrutará de un periodo vacacional y de la prima vacacional, con base en los artículos 76 y 80 de ésta ley.

\*El trabajador se obliga en los términos de la

fracción X del artículo 134 de la Ley de la materia, a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que la empresa le indique, y en todo lo relacionado con enfermedades generales, riesgos profesionales, incapacidades o indemnizaciones, así como las partes se someten a la disposición de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

\*Se obliga al trabajador a recibir capacitación y el adiestramiento que la empresa establezca, de acuerdo al cumplimiento del Capítulo III Bis, Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, así como para evitar posibles accidentes y optimizar la higiene en el trabajo.

\*El trabajador deberá asistir a cursos, presentar exámenes de evaluación y aptitud que le sean requeridos, en términos del artículo 153-H de la Ley ya mencionada.

\*Otra prestación que ofrece la empresa es un Seguro de Vida a los empleados, y la suma de este dependerá del puesto que tenga el trabajador y si es por muerte accidental o muerte natural.

\*También ofrece derecho a Infonavit

\*Caja de ahorro

\*Préstamos, esto dependerá del tiempo y del ingreso mensual que el empleado perciba.

- En cuestiones de Seguridad, la empresa se rige bajo el esquema que propone la Ley de Protección Civil, ya que cuenta con servicio médico, con una salida de emergencia y equipo de seguridad como el extinguidor.
- En el CETAC hay señalamientos de seguridad y prevención, además de que todo lleva nombre que dé mayor ubicación.

## **Efectos de comunicación por infraestructura y espacios**

La infraestructura de la organización es amplia, los espacios para desarrollar su trabajo son funcionales, porque hay cercanía entre los Ejecutivos de Venta y el Jefe del CETAC, así como entre el área de Agencias y Sucursales. El área de los Ejecutivos de Venta se encuentra dividido por la oficina del Jefe, quedando de la siguiente forma:

**Foto 1. Área de trabajo  
CETAC  
Septiembre 2006**



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

Así, cuando sólo hay 6 personas trabajando en un turno determinado, el Jefe los separa en ambos lados, lo que genera un desperdicio de espacio y falta de interacción en los empleados y por lo tanto, algunos empleados conviven más que otros, sesgando el flujo de comunicación e interacción en los grupos de trabajo.

**Foto 2. Mamparas de trabajo del  
CETAC  
Septiembre 2006**



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**Foto 3. Oficina del Jefe de CETAC  
Septiembre 2006**



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

La construcción es nueva desde el 2003, se encuentra con un mantenimiento adecuado. Pero la infraestructura en general no está planeada para el funcionamiento del Call-Center en la medida en que los vidrios, el piso y las mamparas ocasionan mayor afluencia de sonidos y ruidos huecos, por lo que los empleados tienen que adoptar medidas como caminar de punta si las mujeres llevan zapatillas y no hablar fuerte para evitar perturbaciones en el proceso de trabajo.

El Jefe del CETAC cuenta con una oficina propia que está en medio de las mamparas, cerca del área de trabajo de los Ejecutivos, con ventanas alrededor que le permita estar observando el desempeño laboral de los empleados. Cuenta con dos computadoras, una para realizar su trabajo y la otra para medir y visualizar el desarrollo laboral de los empleados, en cuanto a tiempo de llamadas efectivas y tiempo en desuso o desperdiciado.

En la oficina la iluminación y ventilación son deficientes, se encuentran lámparas apagadas, debido a que al Jefe del CETAC busca ahorrar energía eléctrica. En cuanto a la ventilación, no hay ventanas que puedan permitir el flujo de aire y que haga un ambiente de trabajo placentero y menos denso. Se encuentra un pizarrón sin ningún uso que sólo ocupa espacio.

Cada ejecutivo cuenta con un escritorio personal, dividido por mamparas, computadora, sillas giratorias, con el instrumento Terminal Punto de Venta, diademas y teléfonos. Los elementos que se encuentran ahí tienen que ver con las actividades que realizan los Ejecutivos de Venta.

La tecnología es mucho más actual y los medios que se tienen para realizar el trabajo de venta son efectivos para la realización de los productos. La empresa tiene los recursos tecnológicos para poder convertirse en una organización más competitiva siempre y cuando lograrán una mejor gestión de su administración y comunicación.

En el CETAC se ha acostumbrado a tener la puerta principal a las instalaciones abiertas, lo cual proyecta una imagen accesible y transparente. Asimismo, los empleados se pueden desplazar por toda la organización sin ningún problema, tienen acceso a la oficina del Jefe del CETAC y a las Coordinación de Agencias y Sucursales sin restricciones.

Se cuenta con un área de relajación, en la cual los empleados en su hora de comida se sientan ahí, asimismo, el Jefe o algún otro miembro del área de Agencias, van a dicha área para descansar un momento. Atrás del área de relajación, se encuentra un espacio donde los Ejecutivos de Venta calientan su comida en el microondas o toman agua para café. A un lado de ésta se encuentran unos lockers donde cada uno de los empleados tienen asignado uno para guardar sus pertenencias y no estorben en su área de trabajo.

Se cuentan con dos baños, uno para hombres, otro para mujeres. Los cuales se encuentran en buenas condiciones, limpios y además, están cerca de los empleados, para que no tarden tiempo en desplazarse de su área de trabajo.

Los aspectos de seguridad se ven descuidados, en tanto que sólo hay un extinguidor y no hay botiquín médico. No existe ningún tipo de señalética para la salida de emergencia. Tampoco hay indicaciones sobre qué hacer en caso de desastres. Esto indica un descuido de la imagen y del personal laboral, además, de que va en contra de la ley.

En lo que se refiere a los colores utilizados en la organización, predomina el color blanco, combinado con el color gris de las mamparas y del piso.

En su fachada externa no hay ninguna señalética que indique que es el CETAC, dándole mayor imagen a paquetería Ómnibus. Esto impide de una manera importante el posicionamiento del área y la localización de ella.

## **Síntesis**

Lo anterior, resulta de un proceso de observación directa y entrevistas informales.

Infraestructura mal planeada para el desarrollo efectivo del trabajo, así como de la comodidad de los empleados y del personal que labora en esta instalación. Además, los clientes, proveedores y visitantes por primera vez, tienen dificultades para encontrar el área, debido a la falta de señalética. Esto puede producir problemas de comunicación y percepciones negativas de imagen no sólo del CETAC sino de Ómnibus de México también, porque no está posicionando correctamente a su Call-Center.

La Iluminación y ventilación producen un ambiente cansado y denso, poco eficiente para el trabajo que realizan los Ejecutivos de Venta, lo cual puede influir en la falta de atención de los empleados cuando reciben información, falta de motivación e incluso un ambiente de aburrimiento y desinterés por realizar su trabajo.

Por consiguiente, para el diagnóstico de este apartado se utilizó el siguiente modelo de diagnóstico llamado de las **5 M's**<sup>8</sup>, el cual va a permitir clasificar los componentes fundamentales de la organización en términos de Medio, Materia, Mano de obra, Material y Métodos.

Este análisis es un instrumento de búsqueda para conocer qué otros factores pueden determinar las problemáticas que se presentan en el CETAC.

---

<sup>8</sup> Ibidem

M<sub>1</sub> =Medio

### Modelo 3.2 5M's

- El Centro Telefónico de Atención a Clientes de la empresa Ómnibus de México S.A. de C.V se encuentra ubicado en Héroes Ferrocarrileros No. 96 Col. Santa María la Rivera, Delegación Cuauhtémoc.
- Para entrar a la organización primero se tiene que pasar por el estacionamiento, en donde hay uno o dos policías vigilando la entrada. El estacionamiento es un área amplia para dar acceso a camionetas y vehículos.
- Posteriormente, hay un edificio de dos niveles con fachada blanca que dice con letras grandes Paquetería Ómnibus de México.

**Foto 4. Puerta externa para entrar al CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**Foto 5. Fachada externa del CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

\*Planta baja

- En la entrada principal, hay una puerta y ventanas con espejos de seguridad, además hay muebles largos de madera dónde se recibe y se entregan los paquetes de los clientes.
- El piso es de lozeta de granillo color gris con negro.
- Al fondo de la entrada principal hay una puerta del lado izquierdo que dice CETAC (está demasiado escondido), misma que nos lleva al área de telemarketing, de agencias y a la oficina del Jefe del CETAC.

**Foto 6. Planta baja para acceso al CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**\*Primer Nivel**

- Aquí se encuentra el Área de Agencias y Sucursales, el Jefe del CETAC y los Ejecutivos de Venta.
- Al entrar hay una puerta de aluminio con cristales, posteriormente hay un recibidor en el cual hay un tablero de avisos, saturado de información. El contenido de éste está en hojas blancas tamaño carta, impreso a blanco y negro.
- De donde está el recibidor a mano izquierda está el área de relajamiento, donde hay dos sillones negros con asientos suaves, una mesa de centro blanca con negro. En el fondo hay un espacio que se utiliza para que el personal pueda comer y hay un horno de microondas, y una canasta con galletas encima de una pequeña alacena de madera.

**Foto 7. Área de relajamiento del CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**Foto 8. Área para comer CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

- A un costado se encuentran unos lockers en donde los Ejecutivos de Venta dejan sus pertenencias y así, tengan un espacio mayor en su área de trabajo.

- A mano izquierda está el del Coordinador de Agencias y Sucursales Nacionales, quien cuenta con una computadora, línea telefónica con diadema.
- Debajo de cada escritorio hay un cesto de basura de color gris y las sillas de toda el área son giratorias y la del Jefe del CETAC es tipo ejecutivo (Repose). Además toda el área cuenta con aire acondicionado.
- Enfrente del Coordinador de Agencias y Sucursales hay dos escritorios, una computadora, una impresora, un teléfono con diadema, un buró y un archivero. En este último se guardan los documentos de las agencias, boletos y todos aquellos papeles importantes, para que tanto la encargada como el asistente puedan realizar su labor.
- Por consiguiente, en este pasillo también hay ocho espacios divididos con mamparas, computadoras, cada una tiene un Terminal Punto de Venta (TPV), que es un instrumento de trabajo para hacer los cargos con tarjeta de crédito o débito.
- Así cada espacio con su computadora cuenta con una carpeta que les permite revisar los destinos, horas y llegadas a determinados lugares del país. Del lado izquierdo se encuentra un mapa de la República Mexicana a color dónde se especifica cuáles son los destinos de Ómnibus de México.
- Enfrente de estas se encuentra la oficina del Jefe del CETAC, la cual está acondicionada para que pueda trabajar a gusto y de manera cómoda. La oficina tiene vidrios, lo cual permite mayor visibilidad para observar a los empleados y estar al pendiente de quién entra y quién sale. La puerta también es de cristal.

**Foto 9. Oficina del Jefe del CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

- Afuera de la oficina del Jefe del CETAC hay un fax y un multifuncional, mismas que son utilizadas por todo el personal que labora en la organización.
- Para realizar su trabajo la organización todo el día tiene la luz eléctrica, ya que hace falta iluminación natural, porque las ventanas que hay no proporcionan luz suficiente.
- Enfrente de la oficina del Jefe del CETAC hay un mapa de la República Mexicana amplificado, dónde está de manera específica los recorridos, nombres de estados, ciudades, kilómetros, etc.
- Enseguida se puede visualizar ocho computadoras más, cada una con su separador, con su TPV y con las mismas herramientas de trabajo que las primeras ocho.
- Enfrente se visualiza un cuarto con vidrios, donde está el servidor-red, el cual permite que se lleve a cabo la venta de boletos con una llamada telefónica, ya que esta herramienta es la que provee el funcionamiento adecuado del programa Magic.
- A un lado hay una bodega donde se guardan los promocionales, papelería, cartuchos y todos aquellos objetos de primera necesidad para realizar su trabajo.

**Foto 10. Instalaciones del CETAC**  
Septiembre 2006



Foto: Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

M<sub>2</sub> =Materia

El CETAC para poder cumplir con los objetivos laborales, utiliza las siguientes materias primas:

- Papelería
- Hardware
- Software

M<sub>3</sub> =Mano de Obra

Ómnibus de México es una empresa que de manera constante busca el desarrollo profesional y personal de sus empleados, por lo que el CETAC también está en constante desarrollo de la siguiente manera:

- El área de Capacitación imparte cursos de preparatoria, de computación (específicamente excel), en la que cualquier empleado que desee continuar con una preparación académica los puede tomar, además de que hay horarios flexibles, incluso para los chicos del CETAC.
- Se lleva a cabo la comunicación informal entre el Jefe del CETAC y sus empleados, cuando les explica de manera verbal qué deben hacer, qué cambios hay, etc.
- El desempeño de los empleados se evalúan por medio de un procesador de información, la cual va midiendo la rapidez, los aciertos y los errores de los chicos de telemarketing.

M4 =Material

Así, los medios que la empresa utiliza para llevar a cabo su comunicación y desarrollo laboral son:

- Computadoras
- Programa de contabilidad Exactus
- Correo Electrónico
- Master Web para el control de documentos
- Medios escritos
- Audiovisuales
- Sistema Magic para que los chicos de Telemárketing realicen las venta de boletos.
- Herramienta Masterweb para el Control de Documentos
- Teléfono
- Fax
- Paquetería
- Mensajería
- Otro de los medios a los que se recurre de manera constante es la utilización de la comunicación informal, ya que entre los mismos empleados van dando a conocer algún dato o información referente a la empresa.
- Se utiliza un número gratuito con la intención de que ningún empleado desde cualquier lugar y punto del país se pueda comunicar con la empresa.

M5 =Métodos

- El CETAC, al igual que el área de Agencias, realizan sus procedimientos de trabajo, es decir, que de manera escrita se describe cuál es y cómo se lleva a cabo su actividad laboral. Dichos procedimientos tienen la siguiente estructura:

\*Objetivo del para qué se realiza ese proceso;

\*Alcance, es decir, quiénes son los responsables de llevar a cabo su operación;

\*Definiciones de los términos que se utilizan para llevar a cabo la operación;

\*Diagrama de flujo donde se sintetiza cómo se llevan a cabo las actividades;

\*Descripción escrita del diagrama de flujo, aquí se explica de manera detallada cómo se llevan a cabo las actividades;

\*Referencias, es decir, qué documentos de los ya escritos por las áreas utilizaste de apoyo para la elaboración del procedimiento;

\*Anexos, en esta parte se agregan los formatos que se

utilizan para realizar determinadas operaciones, por ejemplo: para la venta de boletos se requiere de un boleto térmico o de tijera y se pone una copia de estos en el procedimiento.

- El CETAC debe tener una carpeta que contenga todos los procedimientos, instructivos de trabajo que se realizan dentro de ella, esto con la intención de que cuando los evalúen para certificarlos con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, todo esté en orden y describan de manera correcta que la operación que los empleados realizan es la misma que está escrita en el documento.
- Se elaboran planes de prospectiva, esto con la finalidad de mantener el pronóstico de ventas y ser los líderes en venta de boletos por vía telefónica.

## **Síntesis**

Los análisis que se han venido presentando a lo largo de este capítulo tienen como finalidad, hacer una descripción detallada de recursos con los cuáles cuenta la organización y de ésta forma diseñar y elaborar estrategias y acciones específicas que fortalezcan la comunicación interna del CETAC.

A continuación se presenta el enfoque psicológico, así como elementos de la identidad organizacional, esto se realizó con la intención de estudiar los puntos referentes al individuo y todo lo que este conlleva en su entorno, es decir, al interior de la organización, esto es útil para poder elaborar los mensajes de comunicación y el proceso de gestión sea exitoso. Es necesario mencionar que la información que se muestra fue extraída de observación directa y entrevistas informales realizadas a los Ejecutivos de Venta, a empleados de segunda línea y al Jefe del CETAC.

## Segunda parte

### 3.2 Enfoque psicológico

*En este apartado se revisarán los siguientes puntos referentes al aspecto humano de la organización: la forma en cómo el individuo procesa la información, sus filtros o contextos que influyen en el proceso de comunicación, cómo se da a conocer la información en la empresa, cuáles son las percepciones del estilo de liderazgo y una comparación entre el comportamiento real y el ideal.*

#### **Individuo**

La personalidad de cada uno de los trabajadores de la organización es muy variada, pues al ser una organización basada en la estructura de trabajo de un Call-Center, se da la apertura de que las personas posean diversos niveles de comunicación y educación. Los procesos de trabajo son fácilmente aprendidos por cualquier tipo de persona, de tal forma que el proceso de selección tiene como restricción educativa saber leer o escribir pero nunca de género. La edad requerida varía de los 21a 48 años.

#### **Filtros de comunicación**

**Pasiones:** Podemos clasificar las pasiones en dos niveles, uno a nivel Jefatura y otro a nivel de personal. En el primer rubro encontramos una pasión por alcanzar un excedente a las expectativas del Jefe inmediato del Sr. Carlos Mendoza, no cometer errores, tener orden en todo lo que se realiza, así como conocer la empresa al 100% para innovar y aportar beneficios a las áreas de oportunidad de la organización, no sólo a nivel área sino en la totalidad de la organización. En lo que respecta a los empleados su principal pasión es cubrir sus necesidades básicas para la subsistencia y de ser posible alcanzar un nivel de desarrollo.

**Frustraciones:** Los Ejecutivos de Venta muestran un sentimiento negativo en contra del salario, ya que consideran que hay preferencias de empleados por el jefe y los que trabajan ocho horas tienen un sueldo menor que los trabajadores de cuatro horas. Esto presenta una desmotivación para los empleados por alcanzar los objetivos de la organización. Este desinterés es consecuencia de la claridad de información que les da el Jefe, ya que a los individuos no han comprendido porqué esa variación de salario. Además, el medio por el cual les hacen llegar la información es verbal y no tanto gráfico. Asimismo, una de sus máximas frustraciones es que se sienten alejados del lugar donde trabajan debido a que no se les da el valor humano que ellos espera, esto se vislumbra en sus mensajes y en la forma en cómo se lleva a cabo el proceso comunicativo.

**Educación:** El Jefe del CETAC cuenta con un nivel máximo de estudios de preparatoria, seguido de una carrera técnica en administración. Los empleados poseen estudios de preparatoria trunca o terminada y otros se encuentran cursando un nivel licenciatura. Las diferencias semánticas entre algunos de los empleados pueden llegar a ser amplias puesto que algunos no entienden ciertos términos y más cuando el Jefe utiliza un lenguaje técnico. La forma en que se comunican es principalmente verbal. La Coordinación de Agencias y Sucursales, así como el CETAC son departamentos presididos por gente especializada en el área, ya sea profesional o empíricamente.

**Necesidades:** Tanto los empleados como el jefe ven a la organización como la que los proveerá para llevar dinero a sus casas, y así poder comer todos los días. También, tienen el interés de estar actualizados en el desarrollo de su trabajo, así como de nuevas tecnologías. En lo que se refiere a sus necesidades como grupo es el hecho de propiciar un ambiente favorable y sano en el trabajo.

## **Ambiente comunicacional**

El personal que labora en la organización ha logrado establecer un ambiente agradable y cordial entre ellos debido al tiempo que llevan tratándose. Esto ha dado como resultado que la mayor parte de la información dentro del CETAC se dé a conocer de una manera informal, principalmente a nivel individuo y/o grupo de trabajo pero siempre manteniendo una comunicación verbal. Sin embargo, cuando el Jefe se encuentra en las instalaciones el ambiente se percibe denso.

El CETAC realiza juntas cada 15 ó 20 días pláticas con los empleados, con la intención de informar respecto a cambios importantes que se realizarán en su proceso de trabajo, pero las juntas carecen de una estructura planeada, es informal, no se estructuran los puntos a tocar en cada reunión y la información que se anota en un pizarrón puede durar semanas sin actualizarla, generando descontento en los empleados, así como desinterés por adquirir la información y llevarla a la práctica.

Es evidente que las organizaciones al trabajar con elementos humanos lidiarán con conflictos personales entre los empleados. Cuando situaciones de esta índole ocurren, el Jefe del CETAC reúne a los elementos conflictivos y trata de resolver el problema. Esto se realiza con total confidencialidad; de hecho lo que más se busca es no exponer a los empleados.

## **Percepción del estilo de liderazgo comunicativo**

El liderazgo comunicativo que se ejerce en el CETAC es jerárquico ya que son los líderes asignados, es decir el Director General, El Jefe del CETAC y el Coordinador de Agencias y Sucursales son los que se encargan de transmitir la información a todos los demás miembros del Call-Center. Asimismo, son a estas

personas a las cuales se dirigen los empleados cuando existen dudas respecto a los proyectos a realizar.

### **Distancia semántica –informativa**

En la empresa se muestra un nivel de incongruencia entre lo que “se cree que es” y lo que “en realidad es”, ya que es una organización que considera que la forma de operar es la adecuada y que no existen problemas de comunicación. Los altos mandos y niveles medios admiten que su principal problema se debe a una visión mecanicista, descuidando el factor humano.

Está claro que esto se debe a que en la planeación estratégica no se incluyó la planeación de la comunicación y por tanto, esto repercute porque los empleados no se sienten comprometidos con la organización y con su trabajo, al no informarles las decisiones que se toman a niveles superiores, lo cual ocasiona un clima turbulento donde la incertidumbre se hace presente y además, la información que se da no tiene planeado el objetivo, el medio y tampoco se piensa si son entendibles o no para los empleados.

### **Satisfacción comunicativa en las relaciones de trabajo**

La amistad dentro de los grupos de trabajo en el CETAC juega un papel fundamental, ya que esa unión ha producido un ambiente cordial. Sin embargo, deja de serlo cuando algunos individuos dividen a los grupos y crean equipos elitistas, excluyendo a los otros. Estas relaciones se fortalecen cada vez más cuando el jefe se encuentra fuera de la oficina porque hay mayor libertad de interactuar en “tiempos de descanso o de no llamadas”.

## **Síntesis**

Con base en la información recopilada, se concluye que los equipos de trabajo carecen de un sentido de pertenencia hacia la organización, de una superación personal, así como de una motivación por cumplir con las expectativas de la empresa, esto se debe a factores relacionados con el salario, con la forma de ser del jefe y con la infraestructura de la organización, pero principalmente a la falta de interés de los directivos y del Jefe del CETAC por fomentar el trabajo en equipo, mediante acciones que contribuyan a su crecimiento no sólo laboral sino personal.

## **Tercera parte**

### **3.3. Elementos e intereses de la identidad**

#### **Identidad Organizacional**

*En este apartado se revisará la forma en cómo se comunica la organización, lo que comunica y el conjunto de elementos que la caracterizan y la diferencian de otras. El apartado se divide en servicios de la organización, así como toda la información que ésta emite; aspectos de su entorno y el comportamiento interno que da a conocer a su exterior. Estos datos se obtuvieron de la observación directa.*

#### **Intereses de la identidad**

**Productos y servicios:** Lo que el CETAC ofrece es un servicio de venta de boletos para viajar en autotransporte, así como quejas o sugerencias sobre algún mal servicio del cliente. El servicio está basado en la calidad, compromiso y responsabilidad, así como la honradez.

**Información:** En lo que a materiales impresos se refiere, podemos decir que el CETAC maneja manuales de procedimientos, mismos que son aplicados en la práctica, pero no en su totalidad, sólo en funciones operativas como servicio de

venta de boletos. Parte de su identidad es que el CETAC hace uso de un logotipo, de manera homogénea en su papelería corporativa, lo cual refuerza su identidad y la imagen del área.

**Entorno:** Las organizaciones que se encuentran en el sector del autotransporte son muchas, desde México hasta América Latina, la presencia de los Call-Center están aumentando, debido a que son un soporte de comunicación externa y un medio de posicionar a las empresas, ya que se tiene mayor contacto con los clientes y al interactuar con ellos, se pueden satisfacer sus necesidades y dejar en ellos una imagen positiva de la empresa.

### **Elementos Internos**

El CETAC al igual que en Ómnibus de México cuenta de manera formal con una filosofía organizacional. Sin embargo, no todos la tienen asumida e incluso hay quienes la tienen que memorizar y no comprenden que la tienen que poner en práctica.

### **Síntesis**

La identidad organizacional del CETAC está formalizada al igual que Ómnibus de México, ya que es el eje rector de toda organización y es lo que hasta este momento le ha dado un reconocimiento por parte de los clientes. Sin embargo, se debe trabajar más en ella, para que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en este Call-Center y día con día lo lleven a la práctica. Esto sólo se logrará diseñando acciones de comunicación, que contribuyan a que la identidad de esta empresa forme parte de su vida y de su labor cotidiana.

Esto último es necesario, ya que de qué sirve contar con **objetivos organizacionales específicos, metas y estrategias** si no se les comunica a los empleados y no se realiza una evaluación que permita corroborar si han sido adquiridos o no.

## Cuarta parte

### **3.4 La Comunicación de la Organización**

*Para elaborar este apartado fue necesario elaborar entrevistas informales y observación directa. El contenido de este rubro es la comunicación interna, con la finalidad de analizar cómo se está dando este proceso al interior del CETAC y qué medios de comunicación utiliza para la transmisión de mensajes.*

#### **Medios Organizacionales de Comunicación**

El jefe del CETAC les comunica a los trabajadores la información pertinente verbalmente ya que resulta la más fácil, pero no la más eficiente. Sin embargo, en ocasiones especiales el Sr. Carlos Mendoza emite comunicados por escrito y en hojas membretadas, para dar a conocer información formal de la organización.

Los medios de comunicación que se utiliza para dar a conocer alguna información es de manera verbal o por escrito y pocas veces se corrobora que los empleados entiendan el mensaje. En diversas ocasiones a los grupos de trabajo se les hace aburrido la forma en que se transmiten los mensajes, dejando de lado la creatividad y el contenido, ya que se dan datos y a veces no se confirma la información, porque puede cambiar de un momento a otro y muchos empleados ya no se enteran de los cambios debido al turno.

Como ya se había mencionado, cuando se utiliza como apoyo visual un pizarrón, la información no se actualiza y puede durar semanas, además hay un tablero de avisos que contiene una sobrecarga de información, no es llamativo, carece de color y es un noventa y nueve por ciento texto.

**Los medios de comunicación que se utilizan en el CETAC** son el teléfono, Intranet, fax, hojas con la firma de la jefatura del CETAC, así como un

“tablero de información”. Este último no se actualiza, está saturado de información otras definiciones del sistema de gestión de calidad.

## **Síntesis**

La **comunicación** que el CETAC presenta **para su público** interno resulta **ineficaz** ya que no se adaptan los mensajes ni el medio a las necesidades de los empleados. Ómnibus de México y el CETAC se han olvidado de la importancia de capacitar al personal, ya que ellos son el funcionamiento esencial de la organización y si no se les da las bases laborales, no podrán proyectar una imagen coherente de la empresa a los públicos internos y externos y por ende, el desarrollo económico de la organización se verá perjudicado.

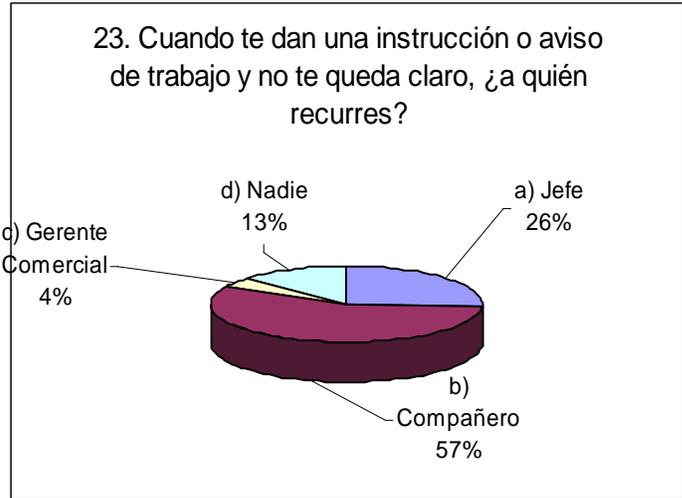
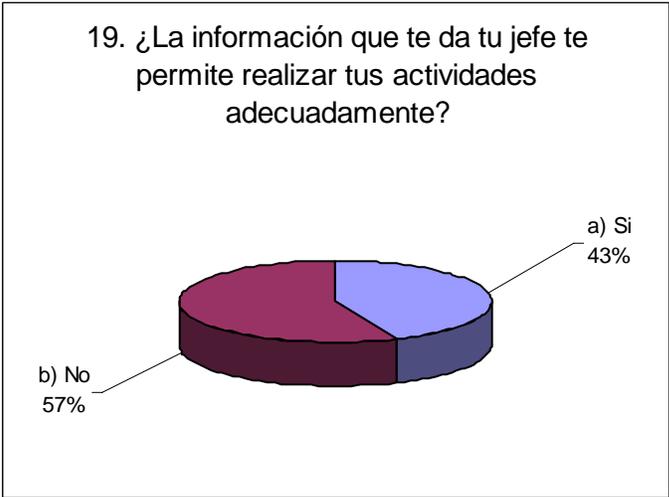
Es por ello, que se tienen que diseñar mensajes que contribuyan a la mejora de la organización y de esta forma se podría lograr una mayor eficacia en los efectos comunicativos que desee la empresa. Además, se deben aprovechar medios comunicacionales como tablero de avisos que podría ser un medio muy efectivo para mantener informados a los empleados.

### **3.5 Análisis Correlacional**

Parte fundamental de toda organización es la planeación de la comunicación interna, ya que es un elemento que tiene como finalidad: *hacer que todos los empleados trabajen armónicamente en función de los objetivos y metas organizacionales.*

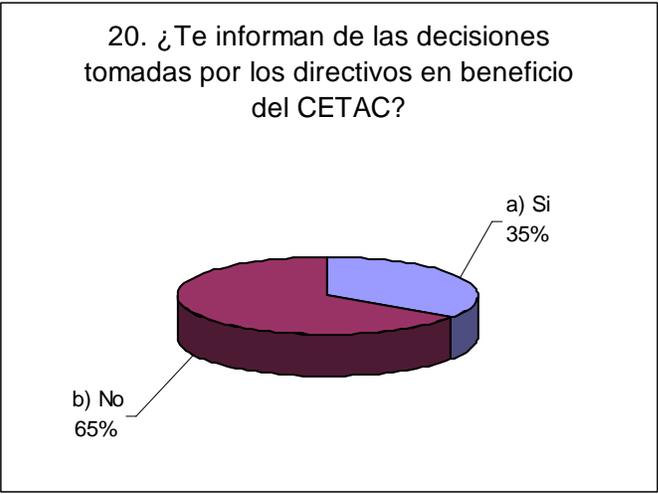
Con base en los cuestionarios aplicados en el CETAC se comprueba que *la inexistencia de un plan de comunicación interna impacta en las redes de comunicación, así como en las dimensiones de contenido que se transmiten al público interno, ya que el 57% de los encuestados aseguran que la información que les da su jefe no les permite realizar sus actividades adecuadamente (véase gráfica 19).* Esto se refuerza cuando el 57% recurre a

su compañero de trabajo para aclarar dudas, lo cual significa que el proceso comunicativo no se está realizando correctamente ya que se presenta la inexistencia de retroalimentación entre superior y subordinado, y un punto de atención porque el 62% dice que la información que reciben de manera constante tiene que ver con aspectos de la empresa. Sin embargo, la emisión de información actual, no coadyuva a la realización de sus tareas y además, esto se puede reflejar en la atención que se de al cliente y en la percepción que se forme el público externo.

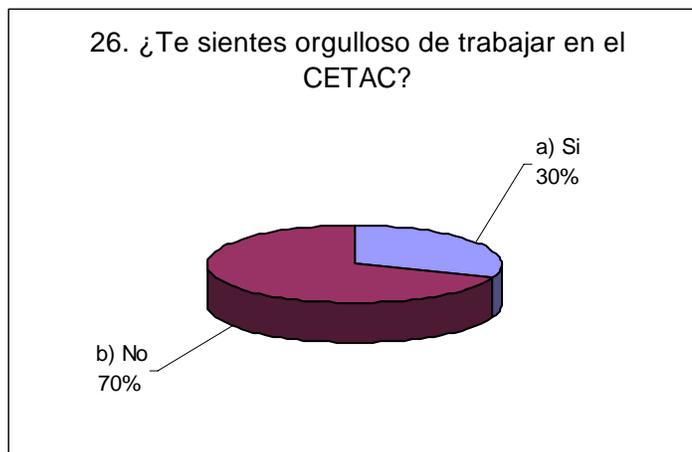
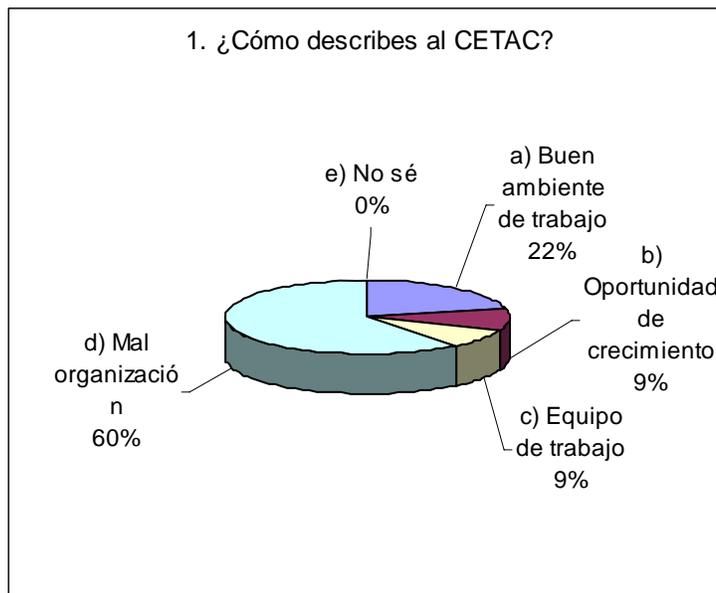


**Un 65% de los miembros de la empresa aseguran que no reciben ninguna información de las decisiones que toman los directivos en beneficio del CETAC (véase gráfica 20), así un 65% dice que tampoco se les comunica**

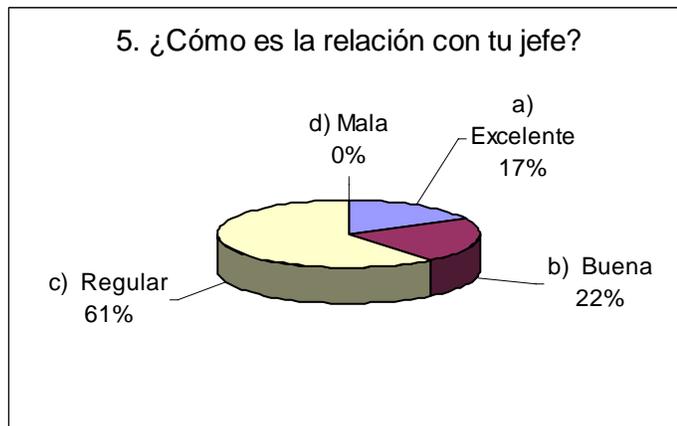
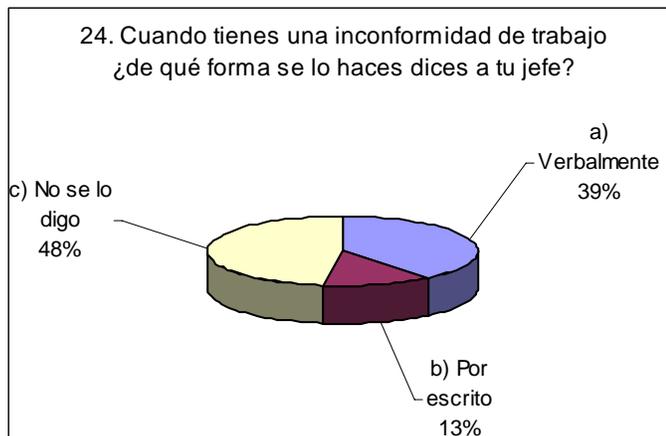
alguna situación de crisis o de estabilidad que atraviese la empresa. Es necesario mantener informados a los empleados a cerca del lugar en dónde trabajan, ya que se les tiene que crear un sentido de pertenencia y con base en ello, trabajar por el crecimiento y mejoras de la organización pues con eso se podría lograr un mayor nivel de productividad y desarrollo óptimo de la organización. Evitando un ambiente incierto.



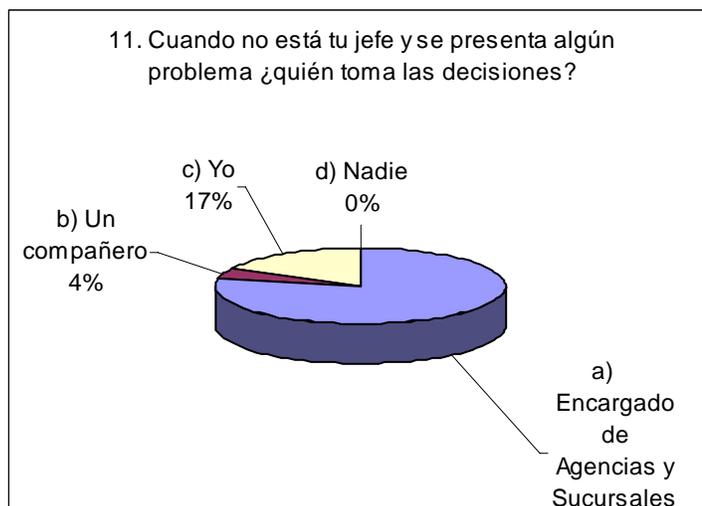
**La falta de un nexo de información en una organización, genera una incongruencia entre la parte ideal y la parte real de la misma, puesto que los empleados deben adquirir y transmitir un sentido de pertenencia hacia el lugar al que están prestando sus servicios, y así proyectar una imagen positiva de manera externa, sin embargo, esto se vislumbra cuando el 70% asegura no sentirse orgulloso de trabajar en esta organización, lo cual se sustenta cuando un 60% de los empleados describen que el CETAC es una mala organización (ver gráfica 1). El diseño de un plan de comunicación permite estructurar mensajes que fomenten la integración y motivación de los empleados, en beneficio del objetivo propuesto en el plan estratégico de la empresa.**



La comunicación interna tiene entre otros, el objetivo de integrar a los grupos de trabajo, así como la apertura de canales formales de comunicación, sin embargo, en el CETAC se presenta una brecha de comunicación entre superior y subordinado cuando el 48% de los empleados no le dicen a su jefe las inconformidades que tienen respecto al trabajo, con su rol o sobre algún compañero (ver gráfica 24), ocasionando un salto de autoridad al dirigirse un 35% al área de Recursos Humanos. Esto tiene que ver con cuestiones de liderazgo, cuando los individuos en un 61% dicen que la relación con su jefe es regular (vea gráfica 5), porque el 62% dice que es un líder autoritario. Asimismo, esto está relacionado con las redes de comunicación, en la medida que los individuos siempre van a buscar un canal o el medio para poder expresarse y sentirse satisfechos en su desarrollo laboral.

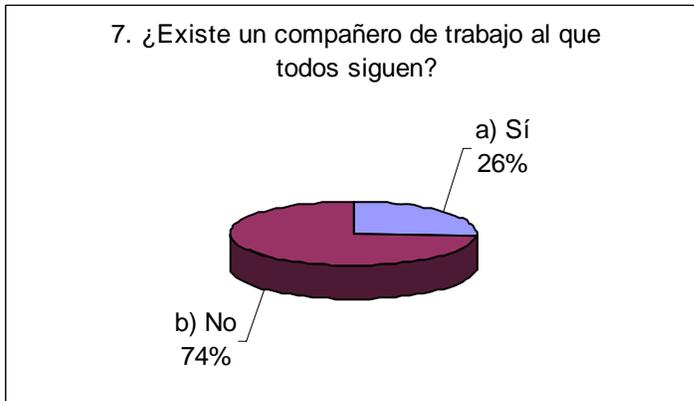


Cuando se estructura un plan de comunicación interna, se debe dejar claro que su funcionalidad está en generar mensajes específicos, que fomente una visión compartida sobre su trabajo y a su vez, se trabaje por alcanzar un mismo objetivo organizacional. **Así, que para que los sujetos tomen una decisión en caso de contingencia o cuando se da un servicio al cliente y no está el jefe, tienen que estar capacitados para saber qué hacer en determinada situación y no esperar a que alguien más lo resuelva, ya que ahí, se está perdiendo tiempo para obtener mayor productividad y capital.** Este es un aspecto que el CETAC tiene que considerar, ya que el 79% (vea gráfica 11) de los empleados aseguran que quien toma las decisiones cuando el jefe no está es el encargado de Agencias y Sucursales.



**El ser humano al interactuar con su grupo de trabajo forma un clima influenciado por las redes, el liderazgo, así como por la estructura de la organización, los integrantes del sistema y subsistema, pero como todo proceso social, existen relaciones formales e informales, éstas últimas se vislumbran en la organización cuando existe la presencia de líderes dentro de los grupos de trabajo, que tienen ciertas cualidades y/o características que pueden ser susceptibles de persuadir a su compañero a tomar determinada actitud o postura.** Por lo que en el CETAC un 26% de los

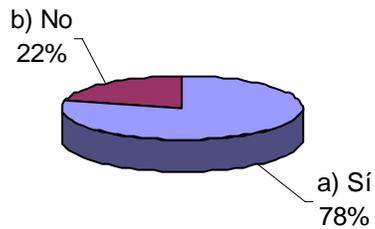
encuestados aseguran que dentro de su grupo hay un compañero al que todos siguen, esto va en función de su forma de trabajo y de su responsabilidad.



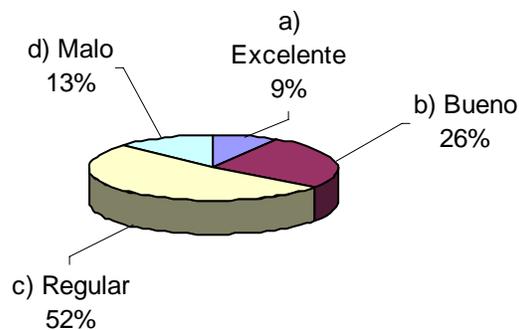
**Inevitablemente, el clima y la cultura organizacional son dos elementos que deben considerarse al estudiar a una organización, y es que en este caso, el diseño de un plan de comunicación interna, tiene que ir encaminado a la gestión de flujos comunicativos rentables para la organización, fomentando un clima laboral óptimo para el desarrollo de actividades, apoyándose de una cohesión de grupo que le permita una mayor productividad y una reducción de costes de tiempo desaprovechado por no saber cómo realizar sus tareas.**

**El 57% de los empleados consideran que su trabajo es muy importante, primero porque en un 67% la empresa puede confiar en ellos y porque la forma de trabajo en el CETAC es considerada en un 26% como buena (ver gráfica 14), esto se debe mejorar para que los equipos de trabajo realicen sus funciones en tiempo y forma, y su percepción hacia la organización sea positiva no sólo en términos de imagen, sino en cuestiones de desarrollo organizacional.**

10. ¿La empresa puede confiar en ti?

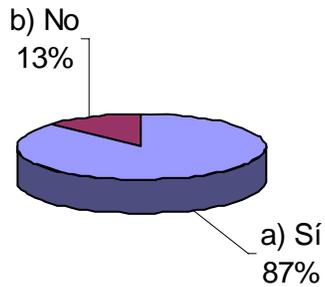


14. La forma de trabajo en el CETAC es...

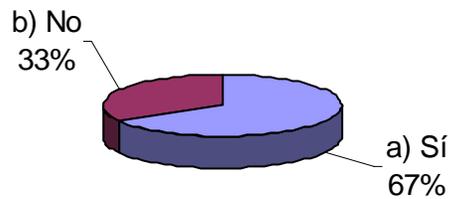


La red de comunicación entre los compañeros de trabajo en el CETAC, genera un clima variable porque el 87% de los empleados se llevan bien. Sin embargo, existe una incongruencia del 67% (vea gráfica 9) de que existen conflictos entre los compañeros de trabajo, debido a diferencias personales. Es por ello, que una característica entre otras que le da dinamismo a un grupo es la definición del rol que ocupa cada sujeto.

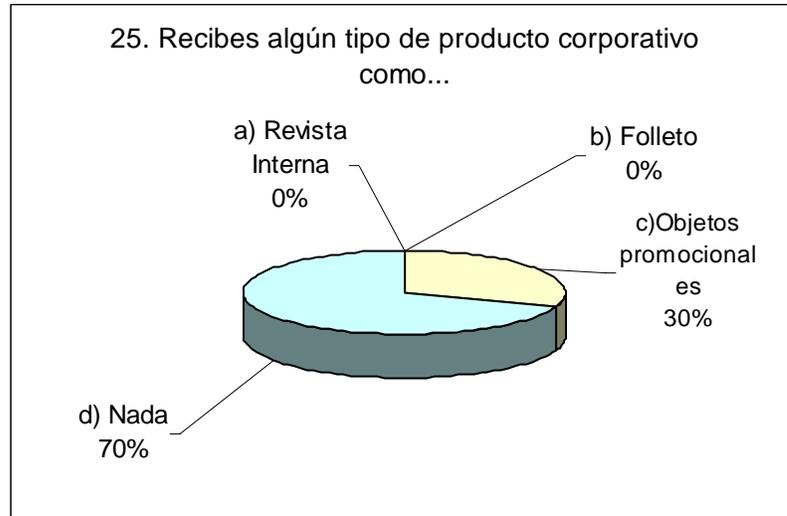
8. ¿Te llevas bien con tus compañeros?



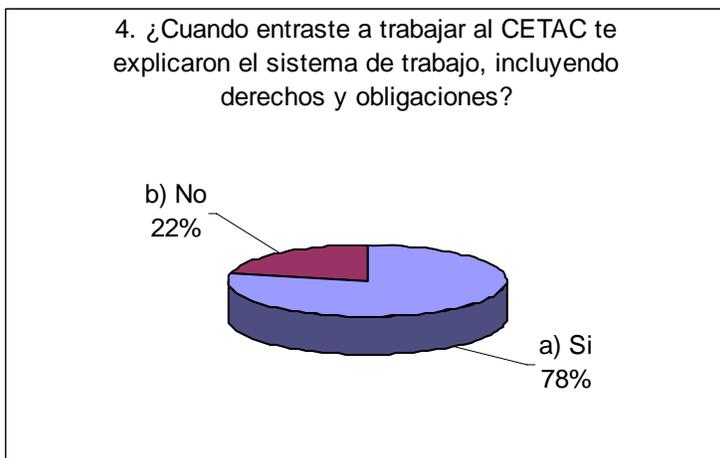
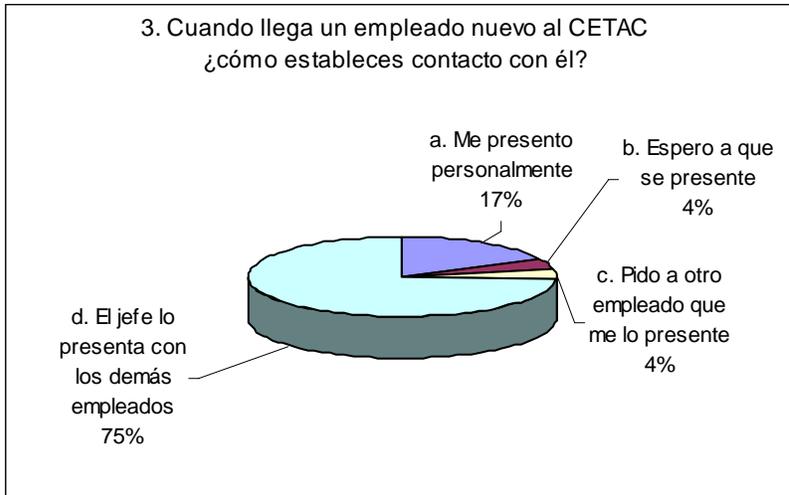
9. ¿Existen conflictos entre tus compañeros de trabajo?



**Con la intención alcanzar un sentido de pertenencia y adquirir la razón de ser de la organización, éstas tienen que motivar a sus empleados otorgándoles artículos promocionales que los acredite y reconozca como parte de ésta, sin embargo, en el CETAC el 70% de los Ejecutivos de Venta dicen que no reciben artículos promocionales que los identifique como empleados del Centro Telefónico y por lo tanto de Ómnibus de México.**



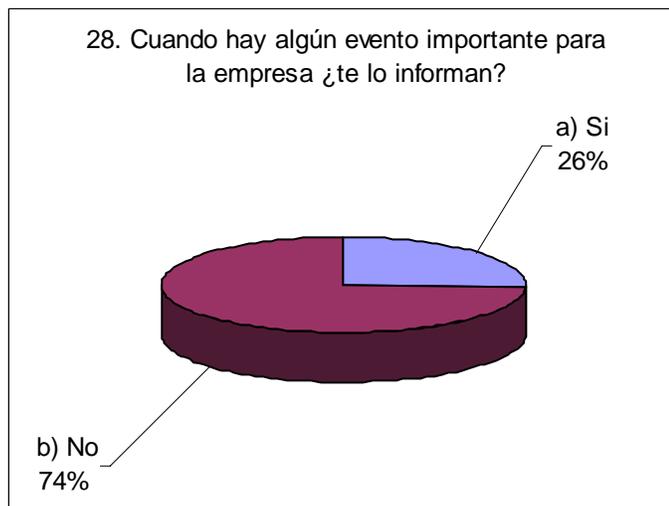
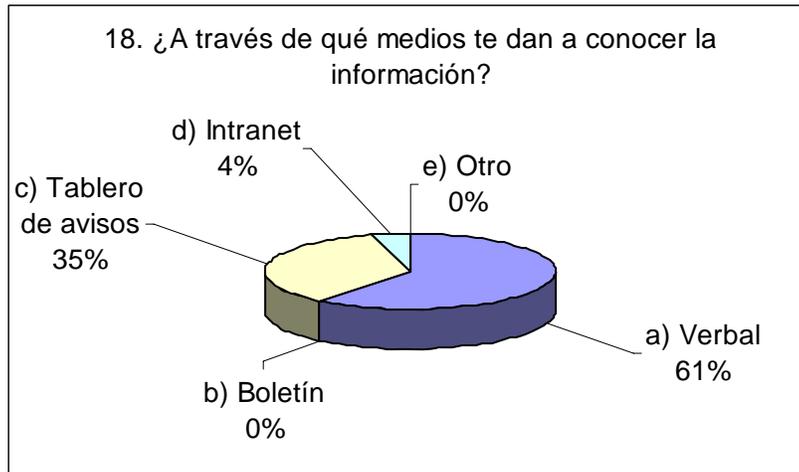
Para alcanzar un nivel sólido de cultura en las organizaciones, el proceso de socialización juega un papel fundamental que debe considerarse en el plan de comunicación, ya que de esta forma el sujeto se integrará rápidamente a la forma de trabajo, evitando tiempos desaprovechados. Sin embargo, en el CETAC la socialización de un nuevo integrante se da cuando el 75% de los empleados dicen que el jefe se los presenta. Un aspecto que es importante para el logro de los objetivos de la empresa y que el CETAC realiza de manera correcta es explicar a los empleados cuáles son sus derechos y obligaciones al interior de la misma, esto con base en lo que asegura el 78% de los individuos. **Con esto la organización adquiere una ventaja competitiva, ya que se pretende que los sujetos tengan claro qué papel juegan y de qué forma pueden contribuir al logro de las metas organizacionales.**



Al interior de las organizaciones, **los soportes por los cuales se da a conocer la información son fundamentales, ya que se tienen que utilizar en función del objetivo del mensaje.** Así, al estructurar el plan, los mensajes tienen que apoyarse de un medio de comunicación específico, con la finalidad de que el receptor entienda de manera clara y coherente el intercambio de información desde la primera línea hasta los altos mandos.

En el CETAC el 61% de la información se da a conocer de manera verbal, sin embargo, no es el único medio, ya que un 40% asegura que se enteran de las decisiones que se toman ahí mismo de manera escrita. **Los soportes de comunicación tienen que ser de acuerdo a lo que se quiere informar,** porque por ejemplo, al no utilizar el medio correcto, los empleados en un 74% no se

enteran de algún evento importante que suceda en la empresa, sino hasta el mero día.



Lo anterior concluye que la falta de un plan de comunicación interna en el CETAC, trae como efecto una organización que no cuenta con un desarrollo de rendimiento de equipos de trabajo, lo cual puede impactar con el servicio que ofrecen al cliente y esto se verá reflejado en la imagen que se formen los públicos externos de la organización.

Con base en estos resultados, fue posible realizar un análisis FODA el cual nos permite conocer las amenazas y oportunidades (externas) y fortalezas y debilidades (interna) que pueden influir en el desarrollo y estabilidad de la organización.

### Modelo 3.3 FODA

<b>Fortalezas (interno)</b>	<b>Oportunidades (externo)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de la razón de ser de la organización.</li><li>• Disponibilidad de los Ejecutivos de Venta para mejorar áreas de la organización.</li><li>• Existencia de manuales de procedimientos y programas que permitan el desarrollo laboral de los empleados.</li><li>• Disponibilidad del jefe del CETAC para generar equipos de trabajo eficientes.</li><li>• Presencia de estructura formal de la organización.</li><li>• Existencia en los procesos de calidad mediante el ISO 9001:2000.</li><li>• Infraestructura y material para que los Ejecutivos realicen su trabajo.</li><li>• Visión estratega por parte del Jefe .</li><li>• Disponibilidad para realizar acciones de cambio en la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad para difundir y aceptar la razón de ser de la organización.</li><li>• Existencia de actitud de cambio para fomentar la participación y motivación de los empleados.</li><li>• Disponibilidad para realizar el trabajo de manera eficiente.</li><li>• Fomentar la creación de equipos de trabajo, que estén capacitados para la toma de decisiones.</li><li>• Asignación de funciones delimitadas para cada uno de los miembros de la organización.</li><li>• Presencia de un servicio de calidad que la distinga de la competencia.</li></ul>

### **Debilidades (interno)**

- Inexistencia de sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los empleados.
- Presencia de más de la mitad de la organización de una percepción negativa de la organización.
- Carencia de un mensajes y medios de información planificados.
- Inconformidad de los empleados por cuestiones de salario.
- Incongruencia entre lo que la organización es y lo que cree qué es.
- Inexistencia de programas que motiven a los empleados.
- Carencia de capacitación sobre atención a clientes a los empleados.

### **Amenazas (externo)**

- Actitud hostil al cambio por parte de los empleados.
- Ante la falta de información a los empleados, el ambiente puede presentar un nivel de incertidumbre que afecte a la organización.
- Salario base inferior al de la competencia.
- Actitud mecanicista por parte de la alta gerencia.
- Falta de compromiso de los empleados para realizar sus tareas.
- La falta de información puede dar inicio a chismes y rumores sobre cuestiones relacionadas con la empresa.
- Que la competencia de importancia a la comunicación interna y sus empleados estén

<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de una estructura de poder flexible para fomentar la participación de los equipos de trabajo</li><li>• Presencia de una visión mecanicista por parte de los altos mandos hacia los empleados de la organización</li></ul>	<p>capacitados al cien por ciento.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que el Call-Center de la competencia cuente con una planeación de mensajes coordinados y ofrezcan un servicio superior al del CETAC.</li></ul>
--	---

El análisis FODA resume las conclusiones obtenidas del desarrollo del diagnóstico, que con base en el cuestionario aplicado y la observación participante se pudieron detectar los elementos de comunicación interna en el CETAC.

Así, después de haber realizado una investigación sobre el proceso de comunicación al interior del CETAC, ahora es pertinente diseñar un plan de acciones que den solución al área de mejora, que esté orientada a dar una estructura y coherencia a los mensajes que se transmiten de manera descendente.

Con base en todo lo antes expuesto, queda claro que para Ómnibus de México la comunicación interna no es considerada como una herramienta estratégica que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la organización. Es decir, no existe una planeación del manejo de información, a través de medios adecuados y una evaluación para comprobar la eficiencia de los mensajes.

Esto es importante, porque sin un diseño de comunicación, los líderes junto con los empleados no podrán contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De aquí, depende la importancia que cada área dé para poder alcanzarlos y si el CETAC está dispuesto a fomentar una planeación de mensajes tiempo después verá superados los pronósticos de venta y tendrá como valor agregado la formación de equipos de trabajo funcionales con capacidad de aprender, unidos en el trabajo y generadores de resultados no sólo económicos si no personales y organizacionales también.

**En síntesis**, el diagnóstico que se aplicó en el CETAC permitió identificar las redes de comunicación y determinar que su estructura es mecanicista y sus flujos de información tienen una dirección descendente. Asimismo, se encontró que los mensajes cuando carecen de una planeación son difíciles de llegar a toda la audiencia interna, esto puede ser por distancias semánticas o por la forma en cómo el emisor lo comunica. Una vez conocido el proceso de comunicación que se lleva a cabo en este Call-Center y detectadas las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades en la comunicación interna del CETAC, ahora, se procederá a realizar una propuesta de un plan de comunicación interna que satisfaga las áreas de oportunidad específicas.

## **Capítulo IV. Propuesta del Plan de Comunicación Interna para el CETAC**

El proceso de comunicación que se gesta al interior de una organización no siempre es planeada e incluida por los altos mandos, ya que se va comunicando a los empleados conforme se van presentando las necesidades, es decir, no se diseña la información que deberá ser transmitida en el momento oportuno, en el que se presente alguna situación de desarrollo operativo o de contingencia y que de manera general contribuya al logro del objetivo estratégico.

Es por ello, y como se ha venido mostrando a lo largo de la presente investigación, que en el CETAC, elaborar un plan de comunicación es fundamental para la mejora de su área y por consiguiente de Ómnibus de México, ya que al brindar información con un objetivo determinado, a través de un medio adecuado, los componentes de este subsistema realizarán su trabajo en función de un propósito específico, cuya claridad permite la realización correcta de sus tareas, otorgándoles a los empleados seguridad, compromiso y responsabilidad en la toma de decisiones.

Asimismo, contribuye a la formación de grupos de trabajo altamente capacitados para poder resolver imprevistos en caso de que algún mando superior no se encuentre, además, de fortalecer la identidad de los mismos hacia la organización a la cual están prestando sus servicios. Así, es indispensable adherir a los empleados un pensamiento y una actitud (acción-reacción) de que su esfuerzo laboral es parte fundamental para el crecimiento de la propia organización, haciendo énfasis en que esto no sólo alcanzará un nivel máximo de ventas, sino que el área del CETAC se fortalecerá y esto contribuirá al funcionamiento óptimo del sistema.

Lo anterior, tiene como sustento teórico el capítulo uno y dos de dicho estudio, mientras que en lo que se refiere a la práctica se cuenta con un diagnóstico, el cual se puede consultar en el tercer capítulo de este trabajo. Con

base en los argumentos dados por los especialistas y mediante la descripción del proceso de comunicación interna en el CETAC, en este apartado se realiza la propuesta de un plan de comunicación que contribuya a dar solución a las áreas susceptibles de mejora, principalmente en lo que se refiere a la transmisión de información mediante un canal formal y de forma descendente.

Cabe mencionar que no por ello, se deja de lado otras estrategias que contribuyan a optimizar las relaciones informales, la comunicación ascendente y por supuesto a fomentar el sentido de pertenencia de los empleados, ya que no hay que perder de vista que el factor humano piensa, siente, se motiva, expresa ideas y emociones, necesita reconocimientos, incentivos y aprecio por parte de los demás, porque teniendo satisfechos a los componentes productivos de la organización, las ganancias irán creciendo cada vez más, puesto que se está trabajando por un mismo objetivo.

“Uno de los retos más importantes para los líderes empresariales es lograr constituir equipos eficaces, con capacidad de aprender, coherentes con los objetivos organizacionales, unidos en el trabajo y generadores de resultados dentro de una organización sustentable.”<sup>1</sup>

Así, para el desarrollo e implementación de un plan de comunicación se requiere una organización con propósitos definidos, y a partir de ahí, empezar a integrar, tomar decisiones, negociar en busca de acuerdos, dejando el individualismo y el ego profesional para dar paso a la entidad, colectividad, al grupo.

Como se mencionó en el segundo capítulo que habla sobre la *Comunicación Interna*, “el plan, es definido como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de organización. Independientemente de

---

<sup>1</sup> Flores Hernández Víctor, Juntando no armonizas... ¡unes!, PYME , no.148, p. 14-17, 2006

su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel”<sup>2</sup>

El plan de comunicación permite centrar la atención en otras actividades, ya que se reduce tiempo en el diseño de mensajes, que serán el eje rector para el logro de los objetivos propuestos por el director general de la empresa. Por consiguiente y con base en el objetivo operativo del CETAC, se tiene que los Ejecutivos de Venta deben estar unidos en función de una visión compartida, y el resto de la empresa en una estrategia colectiva.

La estructura de las redes de comunicación que se gestan al interior del CETAC, representa la interacción sobre quién se comunica con quién, es por ello, que las estrategias estarán encaminadas a éste cuestionamiento, con la intención de dar solución a las necesidades comunicativas, para facilitar a los empleados su desempeño laboral y reducir tiempos desaprovechados.

La comunicación formal es en la que mayor atención se pondrá para realizar las acciones, ya que es por medio de ella y de canales oficiales, por la cual se transmiten instrucciones de trabajo, así, como información sobre la misma, esto para que se coordinen las actividades. Así, en un futuro no muy lejano beneficiará no sólo de manera interna sino también ante los clientes, ya que se debe lograr la coherencia entre *lo que es la organización y lo que cree que es*, es decir, se va a homogeneizar la parte ideal con lo real.

El plan de comunicación como parte de una estrategia en el CETAC, permite vislumbrar elementos claves como objetivos y medios de acción para que la organización tenga una consolidación y un desarrollo fructífero, beneficiando la identidad de la misma, ya que es el esquema general del proceso de gestión de la comunicación interna.

---

<sup>2</sup>Libaert, Thierry, *El Plan de la Comunicación Organizacional*, p. 26

Es necesario recordar que el plan de comunicación para que sea efectivo en su implantación, al diseñarse se debe responder a las siguientes cuestiones: **qué, cómo, por qué, cuándo y dónde**, ya que son palabras claves que no permiten dejar duda sobre lo que se va a realizar.

Retomando a Libaert, el plan de comunicación se conforma de la **auditoria** (ver capítulo 3); ahora corresponde a este apartado desarrollar los siguientes puntos:

Los **objetivos** del plan de comunicación se elaboran con base en las necesidades que se muestran en el modelo FODA descrito en el capítulo tres, esto con la intención de satisfacer las necesidades de la organización específicamente lo que se refiere a las redes de comunicación, así como las dimensiones de contenido.

**Mensajes, destinatarios y medios**, se abordan en función del objetivo de la estrategia, del nivel semántico del público meta, así como de su nivel cognoscitivo. Los medios que se seleccionan son con base en el mensaje.

**Asignación de recursos** en este apartado se especifica el costo que causa cada una de las estrategias con sus respectivas tácticas, ajustándose al presupuesto destinado por parte de la organización.

**Conducir y monitorear el plan** aquí se elabora un intervalo de evaluación que le permita al responsable de la ejecución del plan medir su efectividad, especificando tiempos y la herramienta que se utilizará.

Luego de retomar los elementos que conforman el plan de comunicación (ver capítulo dos), ahora se procede a elaborar los cuatro aspectos restantes, para ello, es pertinente considerar el análisis FODA, ya que es el modelo que de manera sistemática resume las áreas susceptibles de mejora en el CETAC. Asimismo, se elabora una lista y se clasifica, con la intención de crear objetivos específicos que permitan satisfacer las necesidades de la organización.

Con base en la investigación de campo que se realizó en el CETAC, es necesario mencionar que ante la falta de mensajes y medios de comunicación no planeados, los empleados no pueden realizar sus tareas en un cien por ciento, puesto que existen factores como la falta de sentido de pertenencia; la incertidumbre; los rumores; la falta de capacitación para la toma de decisiones; dudas; que influyen en su desempeño y desarrollo organizacional, estos pueden ser definidos como la sintomatología de la organización, sin embargo la problemática se origina desde su identidad corporativa, puesto que se encuentra definida pero no es transmitida e interiorizada por todos los componentes del CETAC, esto es lo que difícilmente puede conducir a los equipos de trabajo a alcanzar el objetivo de la empresa, ya que aspectos de clima laboral y de motivación se ven afectadas.

Es por ello, que las acciones estarán encaminadas a transmitir información básica que de las herramientas necesarias para que los miembros de la organización puedan efectuar sus tareas, con la intención de capacitarlos y generar en ellos una visión compartida por contribuir en el crecimiento de la organización, esto se verá reflejado en la atención que se da al cliente, así, de esta manera internalizarán que ellos son el componente fundamental por el cual la empresa funciona y todo lo que ellos hagan logrará un efecto en la organización.

Es necesario especificar que sólo aquellas acciones que por el momento se consideran fundamentales para cubrir las necesidades básicas del presente

estudio, sólo serán explicativas, es decir, por el tipo de estrategia no es posible realizar domies.

Ahora bien, a continuación se presentan los objetivos, mismos que se construyeron a partir de las necesidades de la organización. Cada uno de los objetivos tendrá acciones específicas para guiar de manera sistemática a los empleados, con la intención de alcanzar el objetivo general de la organización *“Aumentar el pronóstico de venta en un .5%”*<sup>3</sup>

### **Aspectos de identidad**

- Los empleados no tienen asumida la razón de ser de la organización.
- Incongruencia entre lo que la organización es y lo que cree qué es.
- Los empleados no conocen el organigrama de la organización, lo que impide conocer quién se comunica con quién.
- Carencia de mensajes y medios de información planificados.
- Falta de entendimiento de la información que el jefe del CETAC transmite a los empleados.
- Existencia de manuales de procedimientos y programas que permitan el desarrollo laboral de los empleados.
- La competencia tenga definida y asumida su identidad corporativa.
- Falta de compromiso de los empleados para realizar sus tareas.
- La mayor parte de la información es transmitida de manera informal y de manera verbal.

El objetivo es:

- Difundir e internalizar la identidad corporativa del **CETAC**

### **Aspectos de ambiente**

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por el Sr. Carlos Mendoza, Jefe del CETAC el 21/abril/06

- Disponibilidad de los Ejecutivos de Venta para mejorar áreas de la organización.
- Inconformidad de los empleados por cuestiones de salario.
- Se cuenta con la infraestructura y material para que los Ejecutivos realicen su trabajo.
- La falta de información puede dar inicio a chismes y rumores sobre cuestiones relacionadas con la empresa.

El objetivo es:

- Fomentar un ambiente de trabajo cordial en los empleados del **CETAC**

#### **Aspectos de liderazgo**

- Inexistencia de programas que motiven a los empleados.
- Carencia de capacitación a los empleados sobre atención a clientes.
- Inexistencia de una estructura de poder flexible para fomentar la participación de los equipos de trabajo
- Presencia de una visión mecanicista por parte de los altos mandos hacia los empleados de la organización.
- Disponibilidad del jefe del CETAC para generar equipos de trabajo eficientes.
- Disponibilidad para realizar acciones de cambio en la organización.
- Ante la falta de información a los empleados, el ambiente puede presentar un nivel de incertidumbre que afecte a la organización

El objetivo es:

- Formar en los empleados una actitud de liderazgo como forma de motivación.

Una vez establecidos los objetivos, es necesario determinar que el público a quienes van dirigidas las siguientes acciones se dividen en dos:

- **Público Primario:** Ejecutivo de Ventas
- **Público Secundario:** Jefe del CETAC, Coordinador de Agencia y Sucursales.

Las acciones se presentan en un cuadro, por su fácil lectura. Además, se muestra cuál es la estrategia (qué voy hacer) y cuáles las tácticas (cómo lo voy hacer) para hacer llegar los mensajes al público meta. El cuadro se compone de los siguientes elementos<sup>4</sup>:

- Se incorporan los objetivos comunicacionales.
- Se describe el público objetivo.
- Se describe el medio de comunicación a utilizar de forma genérica y específica.
- Se detalla el vehículo comunicacional (forma física o perceptual) por el que llegará el mensaje al público destinatario y su formato (características técnicas de duración, dimensión, material, etcétera)
- Se establece de forma general el tipo de mensaje de cada producto.

---

<sup>4</sup> Metodología propuesta por el Profesor Jorge García Blanco de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Febrero 2005.

A continuación se presenta el formato de la plantilla a seguir es:

4.1 Propuesta de acciones  
**CUADRO DE ACCIONES COMUNICACIONALES**

**Objetivo:**

ESTRATEGIA:		
RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:		
PÚBLICO OBJETIVO:		
TÁCTICAS		
MEDIOS	GENÉRICO:	ESPECIFICO:
VEHÍCULO:		
FORMATO:		
CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE		
COSTO TOTAL		

**Objetivo:** Difundir e internalizar la identidad corporativa del CETAC

**Cuadro. 1**

<b>ESTRATEGIA:</b> Dar a conocer a los empleados el corazón ideológico		
<b>RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:</b> Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC		
<b>PÚBLICO OBJETIVO:</b> Ejecutivos de Venta del CETAC		
<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> Colocar	<b>ESPECIFICO:</b> misión, visión y valores
<b>VEHÍCULO:</b> Visual. Se ubicará en puntos estratégicos como el tablero de avisos que se encuentra a la entrada, en el simposium y en la oficina del jefe.		
<b>FORMATO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 6 Letreros impresos en acrílico blanco de tamaño tabloide, de medidas de 44 cm x 49 cm</li><li>• Los Tres letreros serán impresos en hojas de color que se deberán incluir en el tablero de avisos (ver cuadro no. 3)</li><li>• Los letreros deberán llevar un marco de color azul institucional de 5 cm de ancho.</li><li>• La palabra misión, visión y valores deben ir en color azul institucional, resaltados en negritas y cursiva, centradas, con una tipografía de Arial 84 y el contenido de cada rubro deberán ser Arial 34. Excepto en el letrero de valores, el cual tendrá como tipografía Arial 28.</li></ul> <p>El color de la letra será negra y del lado superior izquierdo irá el logotipo del CETAC y del lado derecho irá el logo de Ómnibus de México.</p>		

### **CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE**

Los empleados deberán reconocer e internalizar la mística de la organización para que la vayan aplicando en el desarrollo de su trabajo y de esta manera logren alcanzar los objetivos del CETAC. La mística cuenta con una redacción sencilla, que da claridad a lo que se quiere transmitir, esto tiene como singularidad que el mensaje sea notado, memorizado y reconocido, además, es coherente con su identidad corporativa, y por su ubicación contará con facilidad para su visibilidad y esto con su apropiación. La duración del mensaje deberá ser en un promedio de seis meses antes de realizar la primera evaluación, misma que se describirá en el apartado de evaluación y monitoreo del plan.

### **COSTO TOTAL**

\$ 2400.00 por los 6 letreros, c/u tiene un costo de \$ 400.00

**Objetivo: Difundir e internalizar la identidad corporativa del CETAC.**

**Cuadro. 2**

<b>ESTRATEGIA:</b> Dar a conocer el organigrama
<b>RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:</b> Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC
<b>PÚBLICO OBJETIVO:</b> Ejecutivos de Venta del CETAC

<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> Oral	<b>ESPECIFICO:</b> reunión
<b>VEHÍCULO:</b> Verbal. El jefe del CETAC por medio de una reunión breve dará a conocer la estructura interna del CETAC.		
<b>FORMATO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicación verbal apoyada de un pizarrón blanco, que le permitirá ejemplificar gráficamente lo que está diciendo.</li><li>• Se tienen que utilizar plumones de colores azul fuerte y anaranjado para que resalte el esquema</li><li>• La duración de la información no será mayor a 30 minutos.</li></ul>		

<b>CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE</b>
El Jefe del CETAC deberá dar una breve explicación de que el organigrama se va a difundir con la intención de que los empleados conozcan gráficamente cómo se interrelacionan y de qué forma esto contribuye en el desarrollo de su trabajo. Además, permite explicar que en caso de existir alguna duda o caso de contingencia a quién deben dirigirse.

<b>COSTO TOTAL</b>
No tiene porque en el CETAC se encuentran los recursos materiales

**Objetivo:** Difundir e internalizar la identidad corporativa del CETAC.

**Cuadro. 3**

**ESTRATEGIA:** Elaborar el Tablero de Avisos del CETAC

**RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:** Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**PÚBLICO OBJETIVO:** Ejecutivos de Venta del CETAC

<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> Tablero	<b>ESPECIFICO:</b> Avisos e Información de la empresa
<b>VEHÍCULO:</b> Visual. En el área de relajación.		
<b>FORMATO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero de corcho de 1.60 cm x 2 m.</li> <li>• El marco del tablero se pintará de color azul institucional, con pintura de aceite.</li> <li>• Se colocará a la entrada del CETAC, en la pared que se encuentra desocupada.</li> <li>• El fondo del tablero se forrará con papel gamusa color gris y azul institucional.</li> <li>• Dividido en 2 secciones:</li> </ul> <p>1.Nuestra empresa, el cual estará del lado izquierdo. Con temas como: avances de la organización, así como las metas y objetivos de la misma, cursos y actualizaciones. Juntas y reuniones, cambios de horario de trabajo, horas extras y calendario mensual. Se colocará el letrero de la misión, visión y valores rotando a cada uno mensualmente, con la intención de que lo vayan internalizando los empleados. Esto se llevará durante 6 meses, para después realizar una evaluación cuantitativa que compruebe la internalización. La información será distribuida en orden de importancia que a continuación se muestra:</p> <p>2.Nuestros empleados, se ubicará del lado derecho del tablero. Los temas que se integraran son: cumpleaños del mes, actividades extralaborales como pueden ser: fiestas fin de año, 10 de mayo, 14 de febrero y convivencia familia-trabajo. La información está distribuida por orden de importancia como se muestra en el dommi.</p>		

## CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE

- Las secciones, así como el contenido serán impresas en hojas bond de color.
- Incluir logotipo de la organización amplificado tamaño media carta (13 cm x 21.5 cm) de lado superior izquierdo.
- Se cambiará el título del tablero de avisos por el mes en curso, con una tipografía Arial 48, resaltado en negritas y cursivas, será azul institucional. Su renovación será mensual.
- Los anuncios o mensajes deben ser breves y redactados en términos sencillos, claros y breves, de manera que se puedan leer mientras se pasa cerca de ellos, o que al menos pueda leerse el encabezado para que tengan la idea de su contenido y resulte atractivo. Esto irá acompañado de imágenes, dibujos que simplifiquen las secciones y adornos de acuerdo al mes. Esto tiene un alcance mayor, en la medida en que todos los empleados podrán consultar información oportuna en el momento en que ellos lo deseen sobre aspectos relacionados con la realización de sus tareas.
- Debido al número de empleados en el CETAC este medio de comunicación permite tener una mayor acercamiento no sólo en información sobre la empresa sino que además, permite fortalecer la red de comunicación entre los compañeros de trabajo al conocer por ejemplo cuándo es el cumpleaños de cada uno.
- El mensaje pretende emitir información actual, que contribuya al desarrollo organizacional del CETAC, así como una clara visión de a dónde se quiere llegar.
- Por mes los empleados al igual que el jefe tendrán desarrollado un plan de trabajo que contribuya a la mejora continua del área y esto se vea reflejado en las ganancias que reditúen a la empresa.

### COSTO TOTAL

• Tablero de corcho de 1.60 cm x 2 m	\$ 120.00
• El marco del tablero se pintará de color azul institucional, con pintura de aceite.	\$ 100.00
• El fondo del tablero de forrarà con papel gamuza color gris y azul institucional	\$ 14.00
• Hojas Bond de color	\$ 60.00
	<hr/>
Total	\$ 294.00

**Objetivo:** Generar en los empleados una actitud de liderazgo como forma de motivación.

#### Cuadro. 4

<b>ESTRATEGIA:</b> Elaborar una plantilla para dar a conocer al empleado con el mejor desempeño del mes.		
<b>RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:</b> Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC		
<b>PÚBLICO OBJETIVO:</b> Ejecutivos de Venta del CETAC		
<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> Impreso	<b>ESPECIFICO:</b> del empleado del mes
<b>VEHÍCULO:</b> Visual. En la parte inferior derecha del tablero de avisos, en la sección de <i>nuestros empleados</i>		
<b>FORMATO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Impreso en hoja de papel opalina a color.</li><li>• La Fotografía de los empleados deberá incluirse a color en un tamaño de 12 cm x 10 cm.</li><li>• La plantilla lleva como fondo el logotipo institucional del arcoiris de Ómnibus de México para resaltar la foto. La medida del mismo es de 20 cm de ancho x 15 cm de largo, distribuido al centro de la plantilla.</li><li>• El nombre del encabezado es <b><i>El empleado del mes</i></b></li><li>• La tipografía será: en el encabezado Arial 48 resaltado en negritas, color azul institucional; el nombre del empleado va en Arial 26 resaltado en negritas en color blanco; el cargo que ocupa el empleado va en Arial 22 color negro; el mes y año va en Arial 18 en cursivas de color negro.</li><li>• Su renovación será Mensual.</li></ul>		

### **CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE**

Éste mensaje tiene como propósito la motivación en los empleados para alcanzar un nivel de líder en ventas. El reconocimiento y la motivación no sólo es verbal sino que se manifiesta con afectos hacia el individuo, y que da un cierto estatus y ego personal al ser reconocido por los demás. La estrategia es sencilla y contribuye en el fortalecimiento de la identidad corporativa y del esfuerzo laboral de los empleados.

### **COSTO TOTAL**

No tiene costo extra porque la empresa cuenta con la materia prima

**Objetivo:** Generar en los empleados una actitud de liderazgo como forma de motivación.

**Cuadro. 5**

**ESTRATEGIA:** Reunión semanal con los empleados

**RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:** Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**PÚBLICO OBJETIVO:** Ejecutivos de Venta del CETAC

<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> Junta	<b>ESPECIFICO:</b> información relacionada con la empresa
<p><b>VEHÍCULO:</b> Verbal y visual. Informar a los empleados aspectos de la empresa que pueden apoyar el desarrollo del área, ejemplificando de manera gráfica.</p>		
<p><b>FORMATO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera mensual, media hora antes de que se haga un cambio de turno, el jefe del CETAC tendrá que informar a los empleados el avance del área y de políticas o cambios realizados en Ómnibus de México.</li> <li>• El contenido de esta información debe responder a los siguientes cuestionamientos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el crecimiento del área y esto cómo beneficia a la totalidad de la empresa?</li> <li>2. ¿Qué objetivos se cumplieron en este mes?</li> <li>3. ¿Cuáles fueron los puntos débiles del mes, refiriéndose no sólo a las estrategias sino al desarrollo de los Ejecutivos de Venta?</li> <li>4. ¿Qué mejoras se harán para el próximo mes?</li> </ol> <p>En ese intervalo dar apertura a opiniones, propuestas que mejoren el funcionamiento operativo de la empresa</p> <p>5.- ¿Cómo se logrará el objetivo del próximo mes?</p> <p>Recordar que son un equipo de trabajo en donde su participación es fundamental y su satisfacción personal será haber contribuido a realizar algún cambio.</p> <p>La sesión no debe prolongarse más de una hora. Tiene que ser breve, ilustrativa y clara.</p> </li> </ul>		

### CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE

- A los empleados se les debe de ir formando un espíritu emprendedor para que de manera eficiente cumplan con sus tareas. El capacitarlos para tomar una decisión en el momento preciso, genera un estímulo de satisfacción, confianza y compromiso. Se debe fomentar al rol de líder a través de un discurso persuasivo, dónde cada uno de los empleados tenga la habilidad de poder resolver cualquier contingencia sin necesidad de esperar a que su superior lo haga. Esto reduce tiempos desaprovechados y en la atención al cliente sus respuestas son en menor tiempo, brindándoles a los usuarios un servicio inmediato con soluciones rápidas, trayendo como consecuencia la preferencia del público externo.
- La actitud del líder en una organización mejora el ambiente de trabajo, ya que los demás compañeros se motivan por trabajar por un bien común y no tanto con enfoque maquiavélico *divide y vencerás*.
- Un líder debe ser considerado como un facilitador de un proceso, que trata de fomentar el trabajo en equipo, que exploten su creatividad e iniciativa para alcanzar las metas de la organización.
- Este mensaje tiene como característica singular el hecho de que hay que capacitar a la gente para que puedan trabajar solos, pero marcando sus lineamientos y resultados. Con esto se quiere decir, que no se tenga miedo de soltarlos cuando se tiene un propósito bien definido, porque de lo que se trata es que el grupo evolucione como equipo.
- El jefe tiene que buscar a personas con destreza en una función, que la apropia, interioriza y lo comparte con los demás, con la intención de que demuestren un nivel de satisfacción por el cumplimiento de los objetivos.

### COSTO TOTAL

No tiene costo extra porque la empresa cuenta con la materia prima

**Objetivo:** Internalizar en los empleados el valor de la Calidad en el trabajo.

**Cuadro. 6**

**ESTRATEGIA:** Integrar a los empleados a los círculos de calidad

**RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:** Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC

**PÚBLICO OBJETIVO:** Ejecutivos de Venta del CETAC

<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> reuniones	<b>ESPECIFICO:</b> fomentar la participación de los empleados para dar respuesta a soluciones
<b>VEHÍCULO:</b> Verbal. En la sala de relajamiento		
<p><b>FORMATO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe del CETAC deberá reunir a los empleados cada dos meses, para que de manera conjunta se detecten, analicen y busquen soluciones a los problemas que se suscitan en el área de trabajo.</li> <li>• Las reuniones tendrán una duración máximo de 45 minutos.</li> <li>• El jefe debe propiciar la reunión preguntando ¿qué áreas de oportunidad encontraron y que podemos satisfacer de manera grupal?</li> <li>• Los empleados deben contar con la libertad de expresarse, proponer soluciones y dar puntos de vista acerca de lo que ellos consideran que deberían cambiar.</li> <li>• Se debe mantener la cordura y evitar caer en cuestiones sin respuesta.</li> <li>• Para que los círculos de calidad funcionen, los niveles jerárquicos quedan entre iguales, sin embargo, no se debe perder de vista que siempre existirá un líder que conduzca a aceptar o rechazar determinada decisión.</li> <li>• Todos los integrantes del círculo de calidad deberán hacer sus anotaciones sobre lo que se habla, con la intención de sacar una conclusión general al problema.</li> <li>• Las soluciones encontradas tienen que ser expuestas a los altos mandos, para ejecutar la solución.</li> </ul>		

### **CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE**

Los círculos de calidad son una herramienta que contribuyen a la participación y compromiso del personal, además, genera en los empleados un aumento de autoestima y motivación, al ver que su participación para la solución de problemas son funcionales, tomadas en cuenta y además, benefician a toda la organización. El mensaje consiste en incrementar la productividad y reducir costes en la satisfacción de necesidades.

La participación en estos círculos permite que los empleados tengan un desarrollo laboral y personal, porque hay una mayor conciencia de trabajo en equipo, aumenta la participación de los sujetos así como para realizar sus tareas y centran toda su atención en la calidad de su trabajo, lo cual se ve reflejado en el servicio que prestan al cliente.

Este mensaje conduce a los altos mandos a conocer cuáles son las problemáticas a los que se enfrentan los empleados de primera línea y es por ello, que las soluciones que dan son efectivas, puesto que la mayor de las veces, son los que más conocen las necesidades de los clientes.

### **COSTO TOTAL**

No tiene costo extra porque la empresa cuenta con la materia prima

**Objetivo:** Fomentar un ambiente de trabajo cordial en los empleados.

**Cuadro. 7**

<b>ESTRATEGIA:</b> Eventos recreativos		
<b>RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:</b> Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC		
<b>PÚBLICO OBJETIVO:</b> Ejecutivos de Venta del CETAC		
<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> convivio	<b>ESPECIFICO:</b> festejo de cumpleaños el tercer viernes de cada mes
<b>VEHÍCULO:</b> En la sala de relajamiento del CETAC		
<b>FORMATO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se elaborará una lista de los cumpleaños de todos los componentes del CETAC, para clasificarlos por mes.</li><li>• El último viernes de cada mes se celebrarán a los cumpleaños.</li><li>• Cada integrante deberá aportar una cuota máxima de \$ 4.00 pesos semanales para dar seguimiento a esta actividad.</li><li>• El ahorro se le proporcionará al jefe ya que los empleados lo ven de manera constante.</li><li>• En dado caso que el empleado no quiera cooperar no tendrá derecho asistir al convivio.</li><li>• El jefe asignará a un empleado para ir por las cosas que sean necesarias para realizar la celebración.</li><li>• La reunión no tendrá una duración mayor a una hora.</li></ul>		

### **CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE**

Este mensaje tiene como propósito el proceso de socialización e integración de los individuos hacia la organización y hacia sus compañeros. Además, fomenta a que los empleados se conozcan más allá de las relaciones laborales y así la comunicación informal se haga presente. Esto porque se da libertad de que puedan hablar de temas de su interés, esto coadyuva en el ambiente de la organización, al dar origen a las relaciones afectivas y de las que todo ser humano requiere.

Asimismo, es una oportunidad de que el jefe conozca otra parte del sujeto que labora en la empresa, lo mismo sucede para los empleados.

### **COSTO TOTAL**

De la cooperación es de \$ 320.00

**Objetivo:** Fomentar un ambiente de trabajo cordial en los empleados.

**Cuadro. 8**

<b>ESTRATEGIA:</b> Elaborar un video corporativo		
<b>RESPONSABLE DE EJECUTAR ACCIÓN:</b> Carlos Mendoza Álvarez Jefe del CETAC		
<b>PÚBLICO OBJETIVO:</b> Ejecutivos de Venta del CETAC		
<b>TÁCTICAS</b>		
<b>MEDIOS</b>	<b>GENÉRICO:</b> Video	<b>ESPECIFICO:</b> de Bienvenida
<b>VEHÍCULO:</b> Visual e individual		
<b>FORMATO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Video corporativo elaborado en Flash, con una duración de de 20 minutos.</li><li>• El contenido se dividirá en:</li></ul>		
<b>Introducción</b> quiénes somos, a qué nos dedicamos, qué áreas conforman a la organización, corazón ideológico,		
<b>Reglas internas</b> horario de trabajo, días de descanso, aspectos de seguridad, salarios, descripción de puestos y funciones.		
<b>Qué es lo que espera la empresa del trabajador.</b>		
<b>Qué experiencia le deja al empleado trabajar en Ómnibus de México específicamente CETAC.</b>		
Se tienen que agregar imágenes relacionadas con cada uno de los rubros a tratar.		

### CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE

El mensaje tiene como singularidad integrar a los nuevos empleados a conocer el que hacer de la organización, su mística, así como el reglamento interno por el cual se rige. Esto reduce tiempos y costos para el CETAC, además, permite que el nuevo empleado internalice de manera más rápida los elementos básicos para desempeñar su trabajo.

El contenido del mensaje brinda información elemental y necesaria para que los empleados empiecen a trabajar de manera casi instantánea. Además, el mensaje al ir apoyado de elementos visuales permite que los individuos capten y apropien el mensaje más rápido.

### COSTO TOTAL

Video en Flash	\$ 2000.00
Televisión de 29" marca LG	<u>\$ 5200.00</u>
DVD marca LG	\$ 780.00
	7980.00

## 4.2 Estudio Técnico

Para que el proceso de planeación tenga éxito, es necesario considerar los siguientes elementos básicos: dinero, instalaciones y equipo; materiales, abastecimientos y servicios; y personal, con la intención de no dejar dudas sobre quién va a realizar la acción, en dónde y si implica algún costo. Así, en el CETAC se cuenta con:

- *Dinero*

Desde la creación del CETAC la empresa mexicana Ómnibus de México cada año destina a sus áreas un presupuesto que les permita desempeñar sus proyectos, estrategias y mejoramiento hacia el proceso operativo. Otorgándole, a los líderes de cada área la autonomía de desarrollar modelos innovadores que les permitan movilizar los recursos que la empresa les confía. Cabe mencionar que los jefes de las mismas, tienen como responsabilidad sustentar el movimiento financiero, es decir, en qué invirtieron el dinero, así como demostrar el crecimiento y los avances que tuvieron a lo largo del año.

El CETAC gestiona, capta y distribuye recursos; establece alianzas con otras empresas que se encuentran en el mismo giro, permitiéndole reducir costos y mejorar su sistema, esto lo hacen a través de la técnica outsourcing.

Parte de los recursos económicos que se gestan al interior de la organización, son utilizados para papelería, servicios administrativos, en teléfonos, enlace local y de larga distancia, gastos de viajes realizados por el jefe del CETAC, gastos de oficinas que incluyen agua, luz, seguros, comisiones, traslados, impuestos directos y otros.

Sin embargo, el CETAC centra casi en su totalidad la inversión a la comunicación externa, y sólo un porcentaje menor se destina a mejorar su sistema operativo, en lo que se refiere a recursos materiales y no tanto al factor humano.

- *Instalaciones y equipo*

La organización cuenta con instalaciones adecuadas para poder realizar algún curso, o equipos de trabajo que contribuyan al desarrollo laboral de los empleados. Sin embargo, en caso de que alguna actividad requiera de mayor espacio e incluso de herramientas tecnológicas, el Jefe del CETAC puede informar a su superior el motivo por el cual se utilizará este espacio y si está disponible (es decir, si no están capacitando a muchos grupos de operadores) se los prestan sin ningún problema.

Por otra parte, el proceso operativo del CETAC raras veces permite que se lleve a cabo alguna actividad fuera de las instalaciones de esta área, puesto que los Ejecutivos de Venta no pueden descuidar el servicio al cliente. Es necesario mencionar que los grupos se van haciendo de dos en dos, o bien dejan a dos personas como encargadas para atender las llamadas telefónicas, mientras el resto del grupo realiza la actividad.

Además, para la realización de las estrategias antes mencionadas, se cuenta con elementos que pueden utilizarse y no generarle gastos a la empresa, estos son: tablero de avisos, un pizarrón para plumón, espacios susceptibles de señaléticas, espacios estratégicos para mostrar determinada información y un espacio llamado área de relajación, en donde se pueden realizar las juntas y brindar a los Ejecutivos de Venta un espacio que logre captar la atención de lo que el receptor les comunica.

El equipo que da soporte al proceso operativo del CETAC son herramientas de Hardware y Software, así como papelería. Sin embargo, es necesario mencionar que para que se lleven a cabo las estrategias audiovisuales es preciso que esta área cuente con una televisión y un DVD, lo cual no implica un gasto significativo para la empresa. En el apartado de análisis financiero se desglosará la inversión que tiene que realizar la empresa para implementar el plan de comunicación.

- *Personal*

El CETAC cuenta con 20 empleados en su totalidad, de los cuales el 20% son hombres y el 80% son mujeres, mismos que se encuentran distribuidos al interior de la organización, trabajando de manera mixta, las personas están divididas por turno y generalmente en la tarde hay más empleados, esto depende de la temporada de trabajo y de la afluencia de llamadas.

Con base en lo anterior, los recursos que se van a utilizar en la ejecución del plan, se encuentran al interior de la organización, reduciendo costos hasta en un 75%, porque el restante, no es controlado por el CETAC, debido al objetivo de la táctica.

En este momento en el CETAC para cumplir con los objetivos de comunicación interna es necesario asignar como responsable de las actividades al Jefe del CETAC, ya que su función es ser el coordinador y el líder de un grupo de personas que contribuyan al alcance de los objetivos de la empresa.

El plan pretende fomentar al desarrollo de un ambiente cordial de trabajo, así como a la internalización de la cultura organizacional. Sin embargo, esto no limita a integrantes de la organización que pertenecen a la cadena de mando a ejecutar el plan, pero para los fines con que el plan fue diseñado la emisión de mensajes debe ser ejecutada por un especialista en el área.

En lo que respecta a las tácticas, la mayoría van a tener como soporte las herramientas de la organización. Sin embargo, una mínima parte no es controlada por el CETAC.

### 4.3 Estudio Financiero

La operación financiera es manejada por el Director General de la empresa, cuyo ingreso se desprende de la renta de autobuses de los socios y de las utilidades.

Asimismo, Ómnibus de México maneja el concepto de responsabilidad social para la iglesia “Monte de Dios”, ubicada en San Luis Potosí, el donativo consiste en otorgar descuentos a los miembros de ese lugar a cualquier parte de la república mexicana. También, se hacen donativos a la Universidad Iberoamericana, mismos que son deducibles de impuestos.

Otra forma de obtener financiamiento y ganar espacios en algunos impresos y medios de comunicación, es a través de intercambios de especie con otras organizaciones.

En la empresa diariamente se realizan actividades u operaciones monetarias al llevar a cabo inversiones en la organización, ofrecer servicios, efectuar compras, depósitos y pagar cuentas. Es por ello, que en el CETAC se utiliza un catálogo de cuentas para anotar estas operaciones de manera ordenada y con ello, facilitar el proceso contable.

La operación financiera se realiza con base en costos fijos y costos variables. Los primeros se refieren a la materia prima y los segundos a elementos que permanecen en constantes periodos de cambio.

#### **Materia Prima**

##### **Costos Variable**

Papelería y artículos de oficina.
-----------------------------------

##### **Costos Fijos**

Sueldos de empleados
Servicios Públicos (luz, agua, Internet, Teléfono)
Gastos Administrativos

El capital económico con el cual cuenta la organización anualmente es de \$ 1, 126, 132.00 y hasta la fecha va \$1,083,300.00. Por lo cual, el CETAC estaría dispuesto a invertir en la mejora de la organización a nivel interno de \$ 10 000 a \$ 20 000 anuales, por lo cual, los altos mandos lo consideran viable.

Como se puede observar, actualmente la empresa tiene una estabilidad económica, sin embargo, aún no se le da el suficiente valor para invertir en el desarrollo interno de la organización.

### **En síntesis**

La elaboración del plan de comunicación hasta el momento demuestra la viabilidad que existe entre lo que la organización pretende invertir y el costo total de las estrategias, ya que estamos hablando que con lo antes expuesto el CETAC tendría que invertir sólo \$ 8274.00, para dar solución a sus necesidades, ya que lo demás no genera costo puesto que se cuenta con el material adecuado.

Las estrategias que de manera general pueden empezar a satisfacer las necesidades de la organización se reflejan en los cuadros 2,3,5,6 y 8 anteriormente explicados.

Las actividades las van a realizar a partir del mes de abril del año entrante, con la intención de mejorar el sistema de trabajo en el CETAC. Es por ello, que a continuación se presenta una calendarización de actividades y al responsable de ejecutarlas para que haya una mayor organización y esto permita realizar la evaluación de manera más efectiva.

### Cronograma de Actividades.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.
Dar a conocer el corazón ideológico	Jefe del CETAC							
Dar a conocer el organigrama	Jefe del CETAC							
Elaborar el Tablero de Avisos	Jefe del CETAC							
Elaborar plantilla para el empleado del mes	Jefe del CETAC							
Reunión semanal con los empleados	Jefe del CETAC							
Integrar a los empleados a los círculos de calidad	Jefe del CETAC							
Eventos recreativos	Jefe del CETAC							
Elaborar un video corporativo	Jefe del CETAC							

#### 4.4 Conducir y Monitorear el Plan

Con la intención de saber si las acciones que se encuentran al interior del plan son viables o no, es necesario evaluarlas, es por ello que el Jefe del CETAC realizará este proceso a través de:

- Estrategia 1. Aplicar un cuestionario de preguntas de opción múltiple a los empleados del CETAC para saber si ya han internalizado la mística de la organización, después de seis meses.

1.-Con tus propias palabras describe ¿cuál es la misión de Ómnibus de México?

2.- Con tus propias palabras describe cómo le gustaría verse como empresa a Ómnibus de México en un futuro no muy lejano

3.- Cuáles son los valores cotidianos que aplicas en la realización de tu trabajo.

- Estrategia 2. Los empleados tienen que reconocer al mando que tiene que dirigirse de manera inmediata. La evaluación tiene que realizarse en un período mínimo de dos meses.

- Estrategia 3. Medir con base en una opinión personal respecto al contenido de la información que se incluye en el tablero, así como en el avance de sus actividades laborales de manera personal y grupal, ya que ahí se reflejará si revisan el tablero de avisos de manera constante.

- Estrategia 4. Este se evaluará con base en la frecuencia de veces en que esa persona ha sido el empleado del mes, por su buen desempeño laboral, de manera bimestral.

- Estrategia 5. A través de una opinión personal y anónima donde se exponga de qué manera esa actividad ha contribuido en el desarrollo laboral de los empleados. Esto se realizará de manera mensual.

- Estrategia 6. A través de exposiciones orales, los empleados deberán indicar al jefe cómo los círculos de calidad los han beneficiado no sólo en su ámbito profesional, sino también personal, cómo se sienten de participar en las soluciones a los problemas que se originan en esta área de la empresa. Esto se realizará en un tiempo no mayor a 3 meses.

- Estrategia 7. Esto se evaluará mediante la percepción del clima laboral, a través de un comentario en dónde los empleados expongan sus conformidades o inconformidades sobre la actividad. El intervalo de evaluación será cada 4 meses.

- Estrategia 8. Este se mide después de que el nuevo empleado vea el video corporativo y conteste un breve cuestionario que le permita saber si entendió el contenido del mismo y qué aspectos empieza a interiorizar. Las preguntas serán:

- 1.- Con tus propias palabras describe cuál es la misión de Ómnibus de México
- 2.- ¿Cuáles son las reglas elementales de Ómnibus de México?
- 3.-¿Te agrado el video?
- 4.-¿Crees que la información que se te presentó fue suficiente para conocer el sistema de Ómnibus de México?
- 5.-¿Qué información crees que hizo falta presentarte en el video?

Para la ejecución e implantación del plan, se deja abierta la posibilidad de hacer cambios, ya que es un plan cuya flexibilidad permite adecuar las estrategias al momento oportuno.

## Dar a Conocer el Plan de Comunicación

El jefe del CETAC tiene que informar a su equipo de trabajo (Ejecutivos de Venta) dos días después de haber recibido la propuesta, el objetivo del plan de comunicación, en qué consiste, para qué se diseñó y cuáles serán los beneficios de implementarlo, haciendo énfasis en la importancia del trabajo en equipo, ya que de esta forma el área se fortalecerá y esto beneficiará en un nivel proporcional a Ómnibus de México.

Se tiene que generar en los empleados disposición para poder ejecutar el plan en equipo y los resultados sean efectivos y exitosos.

### **Finalmente...**

Reconsiderando todo lo que se ha venido desarrollando a lo largo de la presente investigación, el plan de comunicación es una herramienta que toda organización debe considerar, para que de manera eficaz se comunique a los empleados y se alcance una visión compartida encaminada al logro de los objetivos.

Este capítulo es la última parte del estudio realizado, en el cual se dieron soluciones que pueden satisfacer de manera oportuna las necesidades del CETAC, se dejan claras las acciones, así como los medios por los cuáles se deben ejecutar.

La propuesta antes expuesta, trata de generar en la organización un esquema que le permita informar correctamente a los empleados, para que realicen su trabajo en el tiempo establecido y no haya dudas sobre lo que tienen que hacer, o cómo actuar ante determinado aspecto.

Lo más interesante de esta propuesta es que en un futuro no lejano las organizaciones empezarán a comprender el valor de la comunicación y los beneficios que ésta les puede traer al invertir en su desarrollo, claro, pero no hay que olvidar que el hombre es un ser que todo el tiempo está expresando sus emociones, así que un elemento fundamental para la imagen de una organización, es mantener satisfechos a sus integrantes en cuestiones laborales, personales, individuales y grupales.

El plan de comunicación interna para el área del CETAC confirma que al implementarlo las gratificaciones que recibirá Ómnibus de México serán tan satisfactorias que los altos mandos empezaran a poner atención cada vez más en ella, porque si un sujeto no se comunica con otro, difícilmente puede alcanzar un objetivo.

Ahora se dará paso a la conclusión general de toda la investigación, en la cual se podrá comprobar las hipótesis planteadas, así como poder describir el aprendizaje y la experiencia obtenida al realiza este estudio.

## Conclusiones

El problema de estudio consistió en una aplicación de conocimiento. A partir de la premisa de que el funcionamiento óptimo de las organizaciones depende de la adecuación de sus procesos de comunicación, propuse que las comunicaciones formales deben ser integradas estratégicamente. El estudio se centró en el sistema de comunicación interna, según los emisores, receptores, circuitos y flujos requeridos para cada área y proceso de trabajo, teniendo como caso de estudio el área de atención al cliente (CETAC) dentro de una empresa de servicio de transportación de carga y de pasajeros que opera en México: Ómnibus de México S A de C V.

Mi indagación me llevó a concluir que la carencia de un sistema integrado de comunicación dentro de las empresas, repercute desfavorablemente en su funcionamiento y resultados. Los escasos incentivos para fomentar la coordinación, el trabajo en equipo, el seguimiento de tareas y la innovación o mejora continua pierden efectividad. Este problema se refleja en la comunicación del personal con el cliente, lo que tiene impacto en la imagen que éste se forma acerca de la marca del servicio y de la empresa en conjunto.

El aspecto más relevante del problema radica en la ausencia de una visión estratégica por parte de los directivos, para quienes la comunicación no es vista como elemento generador de sinergia que coadyuva a alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico de mercadotecnia.

Ese hecho se confirma cuando se presentan diversos problemas de comunicación que pueden ser advertidos incluso por el personal operativo, lo que pone en riesgo a la organización y propicia un clima de incertidumbre. La justificación que encontré, desde el punto de vista de los directivos, fue el argumento de que el requerimiento de operación, las situaciones y los problemas que deben ser resueltos cotidianamente impiden dedicar tiempo, recursos y esfuerzo sistemático a la planeación de la comunicación interna.

La comunicación no ocupa el lugar que debiera en las prioridades de gestión de muchas empresas, en las que los directivos la conciben como una condición dada y no como una variable de control del desempeño y del aprendizaje organizacional. Para ser efectiva, la comunicación formal interna debe ser planeada, dirigida, controlada y evaluada. En el caso del área de atención al cliente, las acciones de gestión deben diseñarse y realizarse a partir de la evaluación que se haga acerca de la percepción y la opinión del cliente.

La comunicación estrategia parte del principio de que los procesos de comunicación dentro de las organizaciones son siempre intercambios de mensajes y deben producir efectos esperados y retroalimentación entre emisor y los receptores. Para ello se puede recurrir a promover un liderazgo; capacitar al personal e involucrarlos en la evaluación de la comunicación hacia adentro y hacia fuera de la empresa. Los flujos de intercambio de mensajes debieran ser integrados trasversal y horizontalmente a la red de comunicación formal y flujos verticales ascendentes y descendentes, con lo que se establecen pautas de comportamiento comunicativo aceptadas y reconocidas por el personal, mismas que se pueden reflejar favorablemente hacia la comunicación con el cliente.

En ese proceso de diseño de comunicación dentro de la organización, el liderazgo constituye una herramienta esencial. Los líderes en comunicación auxilian y motivan al personal a desarrollar sus propias capacidades y habilidades de comunicación y a aceptar y utilizar los canales y medios que la empresa utiliza para hacer fluida, expedita y eficaz la comunicación interna.

Al personal le importa saber qué se busca comunicar y para qué, de ello depende en buena parte la credibilidad en la fuente y el acuerdo con los mensajes y contenidos de la comunicación. Los administradores se quejan con frecuencia que el personal operativo no comprende o no se identifica con las estrategias, los objetivos y las metas, con los recursos disponibles y las tareas establecidas; pero prestan escasa relevancia a intervenir la comunicación interna y adecuarla a los requerimientos de la empresa y su operación.

La comunicación verbal es un recurso valioso y de bajo costo y puede ser vehículo para ejercer persuasión en el personal, así como lo es la comunicación externa comercial, incluida la publicidad, para persuadir al cliente y el consumidor.

Se trata de provocar en el personal sentido de pertenencia y de identificación, a partir de la expectativa de encontrar realización en el trabajo en equipo y la integración de la tarea con base en los resultados alcanzados en conjunto mediante la coordinación de tareas.

La comunicación verbal se integra a la comunicación escrita con la que debe guardar congruencia y reforzamiento, al momento de explicar la finalidad de determinada acción, despejar dudas y confrontar obstáculos, cuando el eje de la estrategia se centra en la satisfacción del cliente conseguida como resultado de una labor de equipo.

Por eso, la propuesta que hago se orienta a lograr un equilibrio en la interrelación de comunicación interna y externa, que se refleje en el mantenimiento de lealtad de clientes a partir de optimizar el desempeño del personal que tiene contacto y presta los servicios a los mismos. Lograr que el personal piense y hable favorablemente de la empresa, para que el cliente perciba y experimente satisfacción en los tratos y contactos que tiene con la misma.

El modelo del plan propuesto se basa en el principio de integración de las comunicaciones dentro de la gestión de la comunicación interna por parte del personal directivo del área y de la empresa.

Para que el proceso de comunicación sea fluido es necesario identificar líderes y fomentar el ejercicio de liderazgos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Estos son los agentes de persuasión más eficaces y, adicionalmente, de aprendizaje organizacional, entre otras cosas porque se pone a su disposición información clave acerca de lo que hace la competencia para

atraer y conservar los clientes y que efectivamente le resulta favorable (outsourcing y benchmarking).

Un programa integral de comunicación contribuye al establecimiento de lineamientos dirigidos a los empleados, que les permitan tomar decisiones adecuadas y oportunas ante requerimientos, conflictos o contingencias. Pero es a su vez necesaria la intervención de los líderes que se comunican y propicien que los equipos de trabajo aprecien y hagan suyo el valor de la proactividad. La carencia de plan frena el desarrollo de actividades y limita el desempeño óptimo de quienes las realizan.

La solución propuesta en este estudio tiene la generalidad y flexibilidad suficiente para ser aplicadas por empresas, ante problemas similares, aún cuando la actividad productiva y comercial sea de otro tipo al del estudio de caso. Se trata de adaptar el plan a las condiciones particulares en que se desarrolla la empresa en cuestión. Se trata de un plan diseñado con la intención de formalizar canales de comunicación, que permitan a las redes establecidas operar un flujo continuo de mensajes en varias direcciones controladas y evaluadas, de manera que se pueda poner a disposición del personal la información suficiente y producir la motivación necesaria para la coordinación de actividades y el desempeño óptimo de las tareas, sin detener el proceso de trabajo aún cuando se presentan problemas o contingencias. La premisa del plan es, como se señaló al inicio del estudio, articular esfuerzos de tal manera que se alcance un nivel de sinergia comunicativa basada en los fines estratégicos de la empresa.

En el estudio de caso, el plan tendría múltiples beneficios para el centro de atención a clientes de la empresa Ómnibus de México S.A de C.V, área que por sí misma podría entonces elaborar y poner en marcha proyectos más versátiles en materia de comunicación, que contribuirían a la solución de varios de los problemas identificados y evaluados durante el desarrollo de este estudio, relativos al clima laboral, cultura organizacional y liderazgo, entre los aspectos más relevantes. El diagnóstico realizado, mediante observación directa y

entrevistas, permitió diseñar el plan con base en el establecimiento de una coordinación que evitaría que los “nudos” de comunicación se disiparan y que la información generada y difundida se distorsione, así como que la comunicación informal horizontal deteriore la comunicación formal vertical, a la que deberá integrarse de manera estratégica. Es evidente que la comunicación informal jamás desaparece en una organización, ya que responde a la forma más espontánea y libre con que las personas suelen comunicarse. Por eso la propuesta que aquí se hace, supone integrar esta modalidad de comunicación a las demás y encauzarla mediante liderazgo y motivación a la comunicación formal de la empresa.

No hay que perder de vista que para aplicar el plan propuesto se requiere que los directivos de la organización, para quienes la mayor preocupación reside en el funcionamiento óptimo de la empresa cada día, consideren destinar presupuesto suficiente y establecer metas cuantificables al plan de comunicación, en el entendido que se puede correlacionar con la maximización de beneficios y el retorno de la inversión, puesto que la comunicación se convierte en variable que interviene en la generación de mayor valor a la marca y a la empresa. Se trata de una inversión estratégica en la medida en que la comunicación permite alcanzar un nivel de operación óptimo y un clima saludable que se traduce en la relación con los clientes de lo que depende el valor de la marca. Se trata de guardar congruencia entre lo que *la organización dice ser y lo que realmente es*.

Para esta propuesta y en lo que se refiere a este caso de estudio, la empresa presenta como oportunidad la integración de un área de comunicación, que sea dirigida por un especialista en la materia, que en conjunto con el área de mercadotecnia logren unir las herramientas para mantener una comunicación óptima a nivel interno y externo, alcanzando un nivel de comunicaciones integradas. De esta manera la empresa contará con un integrante responsable de armonizar y mantener las redes, los grupos de trabajo y la identidad de la organización, además de evaluar estrategias para mantener una comunicación eficaz. La tarea del comunicólogo comprende además promover el código de ética profesional que rige su actuar y comunicar dentro y fuera de las organizaciones. El

papel es clave sobretodo en aquellas cuya proyección radica en el contacto, la atención y la satisfacción de las expectativas de los clientes.

## Glosario

# A

**Adaptabilidad.**- Es la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. [Niklas Luhmann, Pág. 8]

**Actitud.**- Es una forma característica del individuo de responder ante un objeto o situación. Se basa en su experiencia y conduce a cierto comportamiento o a la expresión de ciertas opiniones. En contraste con la necesidad que tiene corta vida y es transitoria una actitud dura largo tiempo y existe incluso cuando todas las necesidades están satisfechas.[William Sexto, Pág. 171 ]

Actitud es la disposición de ánimo de una persona, producto de la identificación con su escala de valores, expectativas y experiencias, que se manifiestan exteriormente en el trato hacia los demás y en el desempeño del trabajo. [ Enciclopedia Metódica SALVAT, Pág. 1264]

**Ambiente Externo.**- Se refiere al impacto abrumador sobre la incertidumbre administrativa y el funcionamiento de una organización. Éstas son un sistema social abierto. La mayor parte de las organizaciones se relaciona con cientos de elementos externos. [Richard L. Daft, Pág. 106]

**Ambiente organizacional.** Serie de elementos culturales y de identidad de la organización, que hacen de ésta lo que es, con la voluntad de cumplir las expectativas de lo que debe ser. Se integra por cuestiones físicas como infraestructura, espacios, aspectos climáticos, mobiliario, así como por las normas, valores, cuestiones psicológicos y hasta místicas, que a la organización en su globalidad la caracterizan. Estos ambientes son diferentes de acuerdo con la incertidumbre y dependencia de recursos.[ Richard L. Daft, Pág. 106]

Es el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. Incluye, pues, a todas aquellas personas, grupos, organizaciones, elementos físicos y sociales con los que la organización intercambia entradas y salidas. Es inventado por la organización. [José María Peiro, Pág. 209]

**Ambientes Simples y Estables.**- Son adecuados para la aparición de organizaciones, con estructuras burocráticas y centralizadas y con el flujo de trabajo estandarizado que permita su coordinación interna. [José María Peiro, Pág. 213]

**Ambientes Complejos y Estables.**- Son favorables para estructuras burocráticas, pero descentralizadas tanto vertical como horizontalmente. Estas organizaciones consiguen su coordinación interna. [José María Peiro, Pág. 213]

**Ambientes Simples y Dinámicos.-** Son más adaptativas las organizaciones, flexibles y con estructura orgánica, pero con centralización del poder que consigue la coordinación por supervisión directa. [José María Peiro, Pág. 213]

**Ambientes Dinámicos y Complejos.-** Fuerzan a las organizaciones a adoptar estructuras flexibles y orgánicas, favorecen la descentralización y la coordinación mediante ajuste mutuo entre los miembros y facilitan así la adaptación a un ambiente que por su complejidad e inestabilidad presenta un elevado grado de incertidumbre. [José María Peiro, Pág. 213]

**Análisis Situacional.-** Es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria. Método para analizar la organización retomando elementos de cultura y así, conocer el perfil cultural, material, simbólico y de comunicación de una organización. [Pág. 10]  
Es para medir flujos de información que se establecen de manera espontánea en la organización, esto tiene que ver con el manejo de redes de los individuos. [Efraín Pérez Espino, 12-mayo-05]

**Aprendizaje organizacional.** Capacidad de la organización de transformarse a la par del entorno, adaptarse a este con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exijan. Se basa en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guíe y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica. [ Henry, Mintzberg, Pág. 150]

**Aprendizaje Social.-** Es el conocimiento o el cambio de un individuo a partir de su experiencia. Pero aquí la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa. Se asume que el aprendizaje es una función de las consecuencias. Los cuatro pasos para el entrenamiento del aprendizaje social se da en: 1. *El proceso de atención.* Las persona aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. 2. *Proceso de retención.* La influencia del modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, cuando éste ya no esté disponible. 3. *Proceso de reproducción motora.* El observar debe convertirse en el hacer. Lo cual demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades moldeadas. 4. *Proceso de reforzamiento.* Los individuos estarán motivados o mostrar el comportamiento moldeado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. [ Skinner]  
Proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero en la conducta como consecuencia de la práctica.

**Armonía.-** Es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto. [Niklas Luhmann, Pág. 12]

**Aptitud.-** Es la capacidad que tiene cada persona para estar "apto" para una acción determinada ya sea intelectual como física. Un rasgo, biológico o aprendido que permite a una persona realizar algo mental o físico. Aptitud es la disposición

natural que tiene una persona para realizar alguna tarea; suficiencia para desempeñar un puesto. [Enciclopedia Metódica SALVAT, Pág. 1228]

**Automotivación.-** Un líder es alguien que trasmite entusiasmo. En un principio, los grupos reciben energía de los líderes, se nutren de él, este es un papel que tiene que gustarle, que encaja dentro de sus objetivos personales, por este motivo, el líder tiene que ser su propia fuente de motivación. Quien no posea esta energía, deberá revisar seriamente si está ejerciendo el papel adecuado. [Niklas Luhmann, Pág. 19]

**Autoridad.-** Es el derecho a dirigir, coordinar y decidir. Derechos inherentes a una posición administrativa por los cuales la persona puede dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. [William Sexton, Pág. 42 ]

Los mandos que detentan un nombramiento oficial adquieren cierta legitimidad. Este tipo de poder es un caso especial que se llama: autoridad; la organización la confiere, de manera legal y formal, a ciertas personas, que serán respetadas por los demás miembros con base en su autoridad. Así, la autoridad es el poder formal que una persona posee por su posición en la jerarquía de la organización. El reconocimiento de esta es importante para la eficacia de la misma. [Henry Mintzberg, Pág. 207]



**Burocracia.-** Es la influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del estado. Es la elite que forman los empleados ya sea de la empresa privada o de la función del estado que desarrollan tareas administrativas y organizacionales, se caracteriza por la racionalidad de las decisiones, la impersonalidad, su tendencia a lo rutinario y la centralización de su autoridad. [ ]

Este término describe a una organización estancada, que se ve obstaculizada por papeleo, reglas torpes, apego a la tradición y preocupación por la jerarquía y las políticas. La organización burocrática es especialmente compatible con esas condiciones; permite mayor exactitud en la planeación y la uniformidad operacional que garantiza también sostiene a la empresa frente a la confusión inevitable que acompaña a la expansión. En la actualidad, la burocracia tiene diversas consecuencias contrarias al buen funcionamiento. La incapacidad de ese sistema para permitir la participación personal y la actualización de los miembros obligará probablemente a que se modifique. Los principios de jerarquía de los cargos y de niveles de autoridad gradual indican un sistema ordenado de superiores y subordinados, en el que quienes ocupan los cargos más altos supervisan a los inferiores. Con el desarrollo pleno del tipo burocrática, la jerarquía de los cargos está organizada monocráticamente. [William Sexton, Pág. 51-52]



**Cadena de mando.-** Es la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos de una organización, ya que aclara a quien hay que rendir cuentas. [ William Sexton, Pág. 30-31]

**Cadena escalar.-** Cadena gradual de autoridad creado mediante el proceso de delegación. Es la jerarquización de autoridad, niveles, individuos en una organización. Tiene una dirección que es la autoridad que debe poseer un individuo para el ejercicio de la dirección. Debe tener una delegación que confiere a un superior y además deberá tener una delegación funcional a través de la cual cada subordinado realice sus tareas específicas. [William Sexton, Pág. 32-33 ]

**Cambio.-** Los individuos pueden aprender comportamientos tanto buenos como malos desde un punto de vista organizacional. Cambio debe ser relativamente permanente, porque los cambios temporales podrían ser sólo reflexivos y fracasar al representar cualquier aprendizaje. Asimismo, sucede cuando implica un cambio en los procesos mentales del individuo. [Robbins Alfredo, Pag. 93-84]

**Centralización.-** Dimensión de la estructura de la organización que se refiere a la medida en que la alta dirección acapara la autoridad para la toma de decisiones. Grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.[William Sexton, Pág. 317 ]

**Clima de Opinión.-** Este difiere del clima organizacional, porque mientras uno se enfoca en la percepción que tienen los individuos acerca de la organización y además sienten que están en un ambiente de trabajo positivo y además están a gusto; el otro se refiere a la suma de opiniones y actitudes de muestras representativas de una población. Frente al entorno u otras grupos, las declaraciones representan principios objetivos de su grupo y, dada la fuerte dependencia que en la actualidad tienen los públicos de opinión pública de estos y sus líderes, en algunas circunstancias puede ser más acertado acudir al punto de vista de estos líderes para conocer las opiniones públicas de una sociedad. [Cándido Monzón, Pág. 275]

En cuanto a medios de comunicación y en especial la televisión, el crear un clima de opinión hace creer a la gente que la imagen que se difunde es un fiel reflejo de la realidad. Son muchos los mensajes que llegan al espacio público, algunos a formar parte del clima de opinión y sin logran captar la atención de los receptores, los medios estarán contribuyendo de una manera sutil, indirecta y a largo plaza a la formación de la opinión pública. En las organizacionales se requiere un clima de opinión agradable, estandarizado, referente que le permite tener una opinión, actitud positiva o negativa en los públicos internos.[Cándido Monzón, Pág. 276]

**Clima Organizacional.**- Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado. El Clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentado por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Serán consecuencias positivas, cuando los individuos presentan en la organización: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Y aspectos negativos cuando los miembros presentan: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. [Ignacio Olabuenaga, Pág. 284]

La conducta organizacional como la conducta de los individuos en las organizaciones (...) se configuran como ambientes del individuo, pero también como sujetos de la conducta organizacional que ocurre, a su vez, en un determinado contexto. El Clima organizacional se conforma de elementos internos y externos, de los cuales no dependen las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. [José Peiro, Pág. 186]

**Complejidad.**- Dimensión de la estructura de la organización que se refiere al número de diferentes puestos de trabajo, unidades y niveles de autoridad existentes en la misma. [Fernando Faria, Pág. 18]

**Comunicación.**- La transmisión de información y de conocimientos mediante el uso de símbolos habituales, verbales y /o no verbales. Es el proceso de interacción que se da entre dos o más individuos, en la cual se deriva un proceso de emisión y recepción de mensajes y puede ser de forma verbal, escrita, corporal o simbólica. Es un proceso del cual el hombre se ha servido para poder entablar relaciones interpersonales o intrapersonales. [Alejandro Gallardo, Pág. 28]

**Comunicación Ascendente.**- Influye desde los individuos en los niveles inferiores de la estructura de la organización hacia los que están en los niveles superiores. Entre los flujos de comunicación ascendente más frecuentes se encuentran los buzones para sugerencias, las reuniones de grupo y los procedimientos de súplica o de queja. Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica [Carlos Bonilla, Pág. 24]

**Comunicación Descendente.**-Comunicación que fluye de los individuos en los niveles más altos de la jerarquía de la organización y se dirige hacia los que están en niveles inferiores. Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. [Carlos Bonilla, Pág. 24]

**Comunicación en Diagonal.**- Comunicación que pasa a través de funciones y niveles en una organización; importante cuando los miembros de la organización no se pueden comunicar por medio de otros canales. [ Fernando Faria, Pág. 29]

**Comunicación Externa.**- es 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 o servicios. [Carlos Fernández, Pág. 32]

**Comunicación Horizontal.**- Comunicación que fluye a través de funciones en una organización; necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones de la empresa. Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. [Carlos Bonilla, Pág. 24]

**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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. [Carlos Fernández, Pág. 32]

**Comunicación Organizacional.**- es el intercambio cotidiano de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación y los programas que evalúan la comunicación desarrollada. [Carlos Ramos, Pág. 16]

La comunicación organizacional es un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional. [Justo Villafañe, Pág. 55]

La comunicación organizacional se entiende 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, entre ésta y su entorno; 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 rápidamente sus objetivos. Se divide en comunicación interna, cuando los programas están

dirigidos al personal de la organización y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos que están vinculados de manera indirecta en la organización y que si la organización tiene problemas ellos no se verán afectados, así, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad. [Carlos Fernández, Pág. 31]

**Conducta de la Organización.-** Estudio de la conducta humana, de las actitudes y del desempeño en un marco organizacional que se inspira en la teoría, los métodos y principios de disciplinas, como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones individuales, valores, capacidades de aprendizaje y acciones al trabajar en grupo y dentro de la organización total; para analizar el efecto del ambiente externo sobre la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. [Carlos Ramos, Pág. 12]

**Conflicto.-** Es una pelea o un choque que implica dos o más personas, opuestas unas a otras; se trata pues, de un suceso entre personas o entre unidades, e implica un tipo particular de interacción, cuyas raíces revelan mucho al respecto. Los conflictos aparecen cuando se ven perspectivas de privaciones relativas, como fruto de las acciones de otros o las interacciones con ellos. Los conflictos son un tipo de conducta que se produce cuando dos o más partes están en oposición o en batalla como resultado de una privación relativa percibida y proveniente de las actividades, o de la interacción con alguna persona o grupo. [William Sexton, Pág. 373]

**Cultura Organizacional.-** La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. La cultura tiene componentes ideológicos, sociológicos, tecnológicos y de actitud. Cultura es la forma de pensar con respecto al tipo de gobierno que re prefiere. Así, dicho término está relacionado con la conducta social humana. Todas las definiciones de cultura tiene algo en común: tratan de denominar un grupo de gente que comparte antecedentes, perspectivas, ideas y valores similares pero diferentes a los de otros grupos [Carlos Ramos, Pág. 16]

La cultura es decir, las formas de pensar, las normas, los marcos de referencia, unen a la gente en una forma natural y espontánea que Durkheim denominó solidaridad mecánica. La cultura moldea a la gente, que es el cimiento básico de una organización. Por lo menos en parte, las metas de la organización, que están formada de gente, deben reflejar las metas de sus miembros, en particular las de aquellos que toman decisiones clave. [Joseph Litterer, Pág. 243]

La cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimiento y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. La cultura organizacional puede existir en dos niveles: uno es en la superficie ya que hay artefactos visibles y comportamientos

observables, es decir, las forma en cómo se viste la gente, cómo actúa, así como en los elementos de rituales, ceremonias que los mismos miembros comparten. Por otra parte, el segundo elemento es más profundo porque nos habla de los valores de la mente de cada uno de los integrantes de la organización, que son creencias, supuestos y procesos de pensamiento, es decir, se conforma la cultura real. [Richard Daft, Pág. 368]



**Decisión.-** Son las opciones tomadas entre dos o más alternativas. Las decisiones dependen del background de cada individuo. Así, para tomar una decisión es conveniente primero definir el problema; identificar los criterios de decisión; distribuir pesos a los criterios; desarrollar las alternativas; evaluar las alternativas y seleccionar la mejor alternativa. [Enciclopedia Metódica SALVAT, Pág. 3325]

**Descentralización.-** Se refiere al proceso mediante el que se delega la autoridad tan abajo en la jerarquía de la organización como sea posible; de manera ideal, este vestigio de autoridad se sitúa lo más cerca posible de la fuente de un problema que hace necesaria una decisión. La descentralización constituye algo más que una simple delegación de autoridad: es un modo de vida que requiere una actitud de entrega total de los miembros a la organización. Una organización establecida de acuerdo con la descentralización tendría un número mínimo de niveles horizontales, de tal modo que los niveles inferiores fueran virtualmente autónomos. Es decir, es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización. [William Sexton, Pág. 319]

**Decisiones Estratégicas.-** Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. [Henry Mintzberg, Pág. 7]

**Desarrollo Organizacional.-** Es la aplicación creativa, de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones por medio de un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. Uno de los propósitos de esta conducta es mejorarla de manera grupal y la salud de las organizaciones. [Carlos Bonilla, Pág. 42]

**Diagnóstico.-** Es el resultado del análisis de una situación dada, que permiten tener un conocimiento y una descripción precisa de dicha situación, con el fin de solucionar los problemas identificados.

[Enciclopedia Metódica SALVAT, Pág. 3398]

**División de Trabajo.-** Es el primer principio de la teoría clásica de la organización y consiste en la idea de que la especialización de trabajo es mucho más fácil y eficiente que reclutar o adiestrar a los maestros artesanos. El trabajo puede subdividirse de tal modo que el proceso tal se convierta en una acumulación de tareas simples, que serán grandes economías de tiempo y esfuerzos, debido a la especialización consecuente que permite esta división. La división de trabajo es importante en la medida de que se especializa al individuo en una actividad o habilidad para tener mayor producción. Asimismo, esta especialización permite una mayor igualdad entre subordinados y gerentes, se ahorra tiempo laboral y el individuo al no exagerar en su producción, realizará de manera eficiente su labor y para ello, se requieren de habilidades altamente especializadas para producir más.

[William Sexton, Pág. 13]

**Diseño Organizacional.-** Es el desarrollo o modificación de la estructura de una organización, que implica la toma de decisiones en seis elementos: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

[Fernando Faria, Pág. 26].



**Entropía.-** Se da cuando una información respecto a un elemento no permite ninguna conclusión sobre otros.[ Niklas Luhmann, Pág. 33]

La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismo de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo. En un sistema cerrado la entropía debe ser positiva. Sin embargo, en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducción o mejor aun transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos. Esto es posible porque en los sistemas abiertos los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo. Asimismo, los sistemas vivientes se mantienen en un estado estable y pueden evitar el incremento de la entropía y aún desarrollarse hacia estados de orden y de organización creciente.

[David Silverman, Pág. 6]

**Entorno de la Organización.**-El entorno de una organización está constituido por todos aquellos elementos con las que intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos. El entorno de la organización no debe ser entendido como una entidad, condición o factor netamente diferenciado por una frontera entre él y la organización. El entorno tampoco debe ser entendido como algo que se impone inexorablemente a la organización. El entorno puede ser entendido en sentido macrosocial, como el conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan más estrecha y habitualmente con la organización.

[Ignacio Olabuenaga, Pág. 305]

Es la fuente de recursos necesarios para la supervivencia de una organización. Entorno Organizativo: Conjunto de condiciones externas que puede afectar potencialmente una organización. El entorno presenta tanto oportunidades como amenazas, y las amenazas de una organización pueden ser las oportunidades de otra. Los directivos deben prestar atención al entorno y disponer mecanismos para manejarlo e influir en él. [Alberto Martínez, Pág. 55]

**Estatus.**- Cada grupo tiene su propio mecanismo de evaluación de la jerarquías. Cuando un individuo ingresa a éste debe ponerse en contacto con él, como resultado de su trabajo, se le asigna un estatus. Para ello, se evalúan los antecedentes y las cualidades personales de cada uno. En la mayoría de las organizaciones funcionan constantemente dos sistemas fácilmente reconocibles de estatus. Se trata del sistema de jerarquía escalar y el de jerarquía de cada persona. El estatus proporciona privilegios de mando para los ocupantes de las diversas posiciones jerárquicas. El sistema estatus funcional se refiere a los méritos relativos de los puestos en el mismo nivel de la jerarquía de la organización. [William Sexton, Pág. 109]

**Estrategia.**- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. [Henry Mintzberg, Pág. 7]

**Estructura.-** La estructura de la organización es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la organización, desde los puestos simples a las divisiones principales; define sus funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y con el conjunto de la organización, es un diseño para las relaciones ideales de trabajo que deben existir en la empresa, entre sus miembros y las unidades de organización. Asimismo, es el padrón y conjunto de tareas coordinadas en una organización y tiene como finalidad dar eficiencia y eficacia a la misma para poder alcanzar las metas y objetivos de una organización. [William Sexton, Pág. 34]



**Filosofía.-** La filosofía forma parte del corazón ideológico de las organizaciones, por ello, debe penetrar en todo, no ser sólo un agregado. Como componentes de la filosofía organizacional se consideran los objetivos, las metas, los valores, las creencias, los principios, el estilo, las políticas y los lineamientos. Los objetivos tienen un carácter cualitativo, mientras que el carácter de las metas es cuantitativo. Los valores, las creencias y los principios son las ideas, profusamente cargadas de emotividad, que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización. Los factores que apoyan la adhesión a la filosofía organizacional se encuentran principalmente en la participación abierta en la definición de la misma, que esté enunciada con claridad y precisión, que se dé a conocer ampliamente y se encuentre a la disposición de todos los miembros de la organización para su estudio y consulta. [Fernando Zepeda, Pág. 40-42]

**Fuerzas Ambientales.-** Fuerzas para el cambio que están fuera del control del gestor. Entre esas fuerzas externas se incluyen acciones en el mercado, avances tecnológicos y cambios sociales y políticos. [Fernando Zepeda, Pág. 43]

**Fuerzas Internas.-** Fuerzas para el cambio que se producen dentro de la organización y que pueden originarse en causas de proceso y de conducta. [Fernando Zepeda, Pág. 43]



**Grupo de Amistad.-** Grupo informal que se constituye en el lugar de trabajo por razón de algunas características comunes de sus miembros y que puede ampliar la interacción de los mismos para incluir actividades que se realizan fuera del lugar de trabajo. [Fernando Zepeda, Pág. 46]

**Grupo de Interés.-** Grupo que se constituye en torno a un tema especial de interés. Por lo general, cuando el interés declina o se ha logrado un objetivo, el grupo se dispersa. [Fernando Zepeda, Pág. 46]

**Grupo de Mando.-** Grupo de subordinados que informan a un gestor determinado. Cada grupo de mando está especificado en el organigrama formal de la organización. [Fernando Zepeda, Pág. 46]



**Identidad Corporativa.-** La definición trata de una personalidad construida por la empresa. La identidad no es una dimensión o cualidad que la empresa posee, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial. La identidad exige una manifestación visual o física que es el rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del mercado o en el sistema social. La identidad visual es, junto con los patrones de conducta la personalidad reconocible de una empresa. Toda compañía debe tener en su identidad corporativa la elaboración de un símbolo, logotipo y una gama cromática. [Salvador Mercado, Pág. 23]



**Líder.-** Son aquellos individuos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional. Líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de conflictos y la integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos. [David Casares, Pág. 24]

Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución. [Luis Carcoba, Pág. 26]

**Liderazgo.-** Es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación. [David Casares, Pág. 26]

**Liderazgo Democrático.**- el líder toma parecer en las decisiones con el grupo de trabajo, mantiene un ambiente de armonía y confianza, sugiere las alternativas para trabajar, fomenta la participación del grupo o bien, permite a los miembros que trabajen de la mejor forma para cumplir las tareas; el líder se muestra objetivo y les da libertad de mejorar las relaciones de trabajo. [Luis Carcoba, Pág. 28]

**Liderazgo Autocrático** .- Autoritario, el líder es quien da las órdenes, es estricto en el cumplimiento de las tareas encomendadas y proporciona recompensas y castigos. Se da un manejo estricto del poder, ofrece seguridad y la tarea a realizar por los empleados generalmente es estructurado. Existen metas y control de los medios para realizar el trabajo por parte de los empleados. La desventaja de este estilo puede ser la dependencia y la sumisión de los subordinados, por lo tanto, menos individualidad, menos responsabilidad y existe evasión del poder por parte de éstos. [Luis Carcoba, Pág. 28]

**Laissez-Faire.**- el líder delega responsabilidades y toma de decisiones al grupo, y su participación es mínima. Concede absoluta libertad para las decisiones individuales o de grupo, no participa en las decisiones, sino para propiciar información cuando se la piden y no ha ningún esfuerzo para propiciar la toma de decisiones o la realización del trabajo, en cierto sentido, el líder cede el poder y el control a sus subordinados. [Luis Carcoba, Pág. 29]



**Manejo de Crisis.**- Estragos impredecibles que pueden llevar a la muerte de la organización. Situación aparentemente fuera de nuestro control que produce efectos necesariamente negativos sobre nuestra gestión y nuestra imagen. [Javier Sánchez, Pág. 196]

**Manifestaciones Culturales.**- Se dividen en:

las manifestaciones **conceptual-simbólicas**, son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría. Es decir, incluye la filosofía organizacional (su misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas), su aparato simbólico y su mitología.[Carlos Fernández, Pág. 110]

Las manifestaciones **Conductuales** son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural. Comprende el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes forma de interacción que se dan dentro de la organización. [Carlos Fernández, Pág. 111]

Las manifestaciones **Estructurales** “son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural. Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del

poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.[Carlos Fernández, Pág. 112]

Las manifestaciones **Materiales** “comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

[Carlos Fernández, Pág. 113]

**Misión.-** Es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente en la organización. La misión cumple con la planeación normativa. Además debe cumplir con los siguientes criterios: ser clara; ser breve; especificar el negocio en que está inmersa la organización, incluyendo la mención de qué necesidades de los clientes se piensan atender y quiénes son los clientes primarios y las tecnologías primarias implicadas; enfocarse en una ventaja estratégica; ser suficientemente amplia para permitir flexibilidad en la implementación; ser alcanzable; y los verbos deben ser en infinitivo y tratando de responder al qué, cómo, y para qué. [Fernando Zepeda, Pág. 37-38]

**Mitos.-** Son historias que encajan muy bien con los valores y las creencias de la organización, pero que se basan casi siempre en hechos inventados. [Henry Mintzberg, Pág. 30]



**Organización.-** Es un medio para hacer algo entre un grupo de personas, que comparten un mismo objetivo. Es un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes. Hay dos tipos de organización: la primera obedece a la interrelación de individuos en los organismos obedece a la estructura formal interna o puede darse de manera espontánea. La interrelación formal aparece en los manuales de organización y en los organigramas, y la segunda se refiere a la informal que se produce entre las mismas personas integrantes de la organización, pero al margen de los papeles que desempeñen dentro de ella. Los tipos de organización se determinan en función de las formas de estructuración [Carlos Bonilla, Pág. 16]

Es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. [Bartolí, Pág. 18]

**Organización Formal.-** Poseen un sistema de división de trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir, las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado. Esto implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, actúen y participen con un propósito común. En

este tipo de organización existen la delimitación de funciones, jerarquización, delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismo de control. [Carlos Bonilla, Pág. 16]

**Organización Informal.**-Nacen del agrupamiento espontáneo de mineros pertenecientes a una organización formal. Éste obedece a motivos diferentes a las actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, aun cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes no determinados previamente. Las características de la organización informal facilitan la comunicación entre las personas y propician la creación de grupos. Por eso la organización informal retiene el poder, lo cual influye de forma decisiva tanto en la eficiencia como en la productividad. [Carlos Bonilla, Pág. 17]

**Organigrama.**- Muestra la relación de autoridad entre superiores y subordinados y la interdependencia funcional de las unidades y los miembros individuales de la organización. Además, nos sirve para conocer las funciones y roles que cada uno de los individuos que laboran en esa empresa u organización desempeñan. El organigrama nos permite conocer la estructura de la organización y saber el tipo de jerarquización y las relaciones que se manejan en esa representación gráfica. [William Sexton, Pág. 35]



**Persuasión.**- Es la actividad de demostrar y de intentar modificar la conducta de por lo menos una persona mediante la interacción simbólica. Es una actividad consciente y se produce cuando se registra una amenaza contra los objetivos de una persona para justificar el esfuerzo que entraña.[ Kathleen Kelley, Pág. 31]  
La persuasión es una técnica que forma parte del discurso, que es meramente comunicativa y que su función primordial es modificar la actitud y conducta de una persona. La persuasión se organiza, como experiencia práctica, mediante la planificación ordenada y sistemática de los contenidos, las formas y los canales o medios de comunicación social en función de los objetivos funcionales que definen los grupos de interés promotores de cada emisión. [Ysabel, Gracida, Pág. 37]

**Proceso.**- Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina caja blanca. No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado

compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso, el proceso se denomina caja negra. [David Casares, Pág. 32]

**Proceso de Cambio.**-Es la modificación, transformación y oportunidad de decisión. Un cambio tiene que adaptarse en las estrategias de comunicación. Los factores que benefician el proceso de cambio es la comunicación, liderazgo, análisis y toma de decisiones y disponibilidad de las personas al cambio. Para Kurt Lewin todo proceso de cambio en los individuos tiene tres etapas: descongelamiento, movimiento  
[David Silverman, Pág. 22]

**Proceso de retroalimentación.**- Si el receptor proporciona al emisor alguna indicación de lo que entiende, entonces el primero tendrá oportunidad para renunciar o aclarar el modo en que expresa la idea. La retroalimentación es una de las medidas que pueden tomarse para reducir al mínimo o eliminar las distorsiones. [William Sexton, Pág. 280]



**Red Cultural.**- Proceso de interdependencia e identificación que se establecen en los individuos, en función del marco de referencia que ellos tienen, quienes interactúan para crear un marco de actuación para la vida cotidiana. El cómo se percibe o cómo se ve a sí mismo el emisor o el receptor, afectará de modo positivo o negativo el proceso de comunicación. Hay cuatro tipos de personalidades. 1) Zona de actuación espontánea. En ella el individuo es consciente de lo que sucede con él. Es su faceta auténtica. Expresa sentimiento tal y como los vive. 2) Zona ciega. Es la faceta del individuo conocida por los demás pero desconocida por él mismo. Es la imagen que proyecta y de la que no es consciente. En esta se generan nuestros problemas de comunicación y donde suceden las incongruencias. 3) Zona oculta. En esta faceta el individuo por diversas razones oculta a los demás las partes de sí mismo que siente que le perjudican en su relación con ellos. El sujeto conoce de sí mismo aspectos que los demás no perciben. 4) Zona desconocida. Zona de incongruencia total. Aquí se guardan aquellos rasgos de personalidad que el individuo desconoce de sí mismo y que los demás no perciben. [Homs Quiroga, Pág. 31-32]

**Redes de Comunicación.**- Las redes de comunicación forman parte de la estructura de comunicación, las cuales coordinan y hacen fluir información más eficiente en las organizaciones. Así, la red de comunicación está compuesta de la retroalimentación y tiene las siguientes características: La red representa relaciones y componentes de grupo o de organización, consiste físicamente en un complejo de centros y canales de decisión, que buscan, reciben, transmiten,

clasifican, almacenan, seleccionan, recuerdan, recombinan y retransmiten información. [William Sexton, Pág. 296]

La red comunicacional, al asumir la dirección en su evento concreto, puede manifestarse en una triple modalidad: Comunicación unidireccional o descendente; comunicación bidireccional y comunicación integral multidireccional. En las organizaciones, las redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal. Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes. Las redes fueron creadas para fomentar la autodependencia, intercambiar información, mejorar la productividad y la situación laboral. [Carlos, Fernández, Pág. 137]

**Relaciones Interpersonales.-** Al ser la comunicación interpersonal la unidad de toda cadena comunicativa humana, soporte de rumores y otras manifestaciones de interrelación comunicativa, es notable que no se hagan esfuerzos notables por vincular el proceso de comunicación interpersonal, cadenas y redes de comunicación sociales y las formulaciones conceptuales acerca de los rumores, los chismes y las murmuraciones. Es el proceso de control o regulación de empatía entre una o dos personas por establecer, mantener, explotar, cambiar una relación social x, a través de una interacción comunicativa, esto es, mediante el intercambio de mensajes, respuestas y significados.

[Alejandro Gallardo, Pág. 58-62]

**Relaciones Grupales.-** Los grupos, las formaciones sociales, son consecuencia de la necesidad humana de relacionar su conducta individual con la de los demás para llevar a cabo objetivos determinados. Los grupos no se componen principalmente de personas, sino de relaciones sociocomunicativas. La comunicación actúa dentro del grupo cohesionándolo al permitir la interrelación organizativa, identificando de tal modo a sus integrantes que aun cuando éstos no se encuentran en proximidad física es posible reconocerles.

[Alejandro Gallardo, Pág. 79]

**Rito.-** Es un artefacto importante para la cultura. Es una actividad elaborada y planeada que forma parte de un acto especial y que a menudo se presentan delante de un auditorio. Son cuatro los tipos de ritos que pueden darse en las organizaciones. Los ritos de paso, facilitan la transición de los empleados hacia nuevas funciones sociales. Los ritos de mejoramiento, crean identidades sociales más fuertes y elevan el estatus de los empleados. Los ritos de renovación, reflejan actividades de capacitación y desarrollo que mejoran el funcionamiento de la organización. Los ritos de integración, crean vínculos comunes y sentimientos positivos entre los empleados y estrechan su compromiso con la organización. [Richard Daft, Pág. 370]

**Rumor** .- Es un fenómeno de interacción de cadenas interhumanas de comunicación, que transportan informaciones que provienen de fuentes desconocidas o difíciles de precisar por lo efímero que resultan ser los propios soportes. Muchas veces los rumores son sustitutos de noticias oficiales, normalmente cuando éstas son insuficientes. Creencia no verificada que es de conocimiento general y que incluye tres componentes: la meta, la alegación y la fuente. [Alejandro Gallardo, Pág. 68]

## S

**Sinergia**.- Es una relación que no es necesaria para el funcionamiento pero que resulta útil, ya que su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema. Sinergia significa acción combinada. Sin embargo, para la teoría de los sistemas el término significa algo más que el esfuerzo cooperativo. En las relaciones sinérgicas la acción cooperativa de subsistemas semi-independientes, tomados en forma conjunta, origina un producto total mayor que la suma de sus productos tomados de una manera independiente. [William Sexton, Pág. 245]

**Sistema**.- Es simplemente un conjunto de partes interrelacionadas. El concepto incluye la comprensión de las relaciones entre las cosas, que tiene tanto que ofrecer como base para pensar en los problemas que enfrentan los gerentes generales, puesto que estos últimos deben interesarse constantemente por el modo en que las cosas se relacionan entre sí. [William Sexton, Pág. 244]

## T

**Teoría de Sistemas**.- La escuela de los sistemas sociales otorga una importancia central a los flujos comunicativos desarrollados dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Dicha escuela define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio. Por tanto, la alteración de cualesquiera de las partes afecta al todo, la organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de sus partes para conseguir un objetivo común. Bajo estas circunstancias , cuando el funcionamiento de alguna de esas partes se altera por cualquier circunstancia, el efecto recae en la totalidad de la organización. Esta interacción de sistemas es el que considera a la organización como abierto en continua relación con su medio. Esta interacción se da por medio del flujo comunicativo entre la organización y aquellas entidades que forman su núcleo de relación dentro del entorno social. [Carlos Bonilla, Pág. 32-33]

**Tipos de entorno (Mecanicista y Organicista).**- Las organizaciones mecánicas se caracteriza por la centralización del control y de la autoridad, un elevado grado de especialización de las tareas, elevada formalización de roles y normas, comunicación predominantemente vertical y control de información por parte de la autoridad jerárquica que es la que toma decisiones. Las organizaciones orgánicas muestran un elevado grado de interdependencia entre las tareas, una mayor descentralización del control y de la autoridad y una mayor comunicación e interdependencia horizontal. Presentaban una menor estandarización, por lo que son más flexibles y adaptables en los ambientes inestables y turbulentos. [José María Peiro, Pág. 214]

**Toma de decisiones.**- Muchas veces están influenciadas por nuestra percepciones y background. Una decisión requiere ser interpretar y evaluar la información, para ello se debe considerar el siguiente método: definir el problemas, identificar los criterios de decisión, distribuir los pesos a los criterios, desarrollar alternativas, evaluar alternativas y seleccionar la mejor alternativa. La toma de decisiones también se da por intuición. Donde este último es un proceso inconsciente creado de la experiencia. [William Sexton, Pág. 276]

**Tramo de control.**- Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia. Mientras más ancho o más grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización. Tramos amplios más eficaces en costos, menor eficacia. Cinco o seis empleados, control más estricto. [William Sexton, Pág. 231]



**Visión.**- Proyección a futuro de 5 a 10 años de la organización, lo que quiere llegar a ser. La visión es el elemento que permite a las personas ser profesionales y activas, mostrando iniciativa en sus profesiones y actividades. La visión se enuncia en tiempo presente, aunque se refiere al futuro y se escriben los hechos como si ya fueran consumados. [Fernando Zepeda, Pág. 37-38]

# Anexos

## **Cuestionario de Comunicación para CETAC**

Buenos días/buenas tardes. El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer tu punto de vista sobre la organización en la que laboras, la información proporcionada es estrictamente confidencial.

Sexo: (F) (M)                      Edad: \_\_\_\_\_

I. Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta.

### **1. ¿Cómo describes al CETAC?**

- a) Buen ambiente de trabajo    b) Oportunidad de crecimiento    c) Equipo de trabajo    d) Mal organización    e) No sé

### **2. ¿Qué tan importante es tu trabajo en el CETAC?**

- a) Mucho                      b) Poco                      c) Nada                      d) No me interesa

### **3. Cuando llega un empleado nuevo al CETAC ¿cómo estableces contacto con él?**

- a. Me presento personalmente  
b. Espero a que el se presente  
c. Pido a otro empleado que me lo presente  
d. El jefe lo presenta con los demás empleados

### **4. Cuando entraste a trabajar te explicaron el sistema de trabajo del CETAC incluyendo tus derechos y obligaciones como empleado**

- a) Si                              b) No

### **5. ¿Cómo es la relación con tu jefe?**

- a) Excelente                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala

### **6. Tu jefe es...**

- a) Amigable    b) Amable    c) Tolerante    d) Prepotente    e) Autoritario

### **7. ¿Existe un compañero de trabajo al que todos siguen?**

- a) Sí                      b) No                      Porque \_\_\_\_\_

**8. ¿Te llevas bien con tus compañeros?**

- a) Sí                      b) No

**9. ¿Existen conflictos entre tus compañeros de trabajo?**

- a) Sí                      b) No

**10. ¿La empresa puede confiar en ti?**

- a) Sí                      b) No

**11. Cuando no está tu jefe y se presenta algún problema ¿quién toma las decisiones?**

- a) Encargado de                      b) Un compañero      c) Yo                      d) Nadie  
Agencias y Sucursales

**12. Cuando tienes un problema en el trabajo ¿a quién recurres?**

- a) Jefe                      b) Compañero              c) Director              d) Nadie

**13. ¿Cómo te enteras de las decisiones que se toman en el CETAC?**

- a) Verbalmente      b) Por escrito      c) En reuniones/juntas      d) No me entero

**14. La forma de trabajo en el CETAC es...**

- a) Excelente              b) Bueno              c) Regular              d) Malo

**15. ¿De qué forma es reconocido tu desempeño laboral?**

- a) Bono mensual      b) Reconocimiento verbal      c) Días de descanso      d) No lo hacen

**16. ¿Qué motivos te llevarían a tomar la decisión de renunciar?**

- a) Salario      b) Problemas de trabajo      c) Limitantes de crecimiento      d) Ninguna  
estoy contento  
de trabajar aquí

**17. ¿Qué tipo de información te dan en el CETAC?**

- a) Instrucciones de trabajo    b) Sugerencias    c) Aspectos de la empresa    d) Nada

**18. ¿A través de qué medios te dan a conocer la información?**

- a) Verbal    b) Boletín    c) Tablero de avisos    d) Intranet    e) Otro\_\_\_\_\_

**19. ¿La información que te da tu jefe te permite realizar tus actividades adecuadamente?**

- a) Si    b) No

**20. ¿Te informan de las decisiones tomadas por los directivos para beneficio del CETAC?**

- a) Si    b) No

**21. En caso de alguna situación de crisis que ponga en riesgo la estabilidad de la empresa, ¿tu jefe te lo informa?**

- a) Si    b) No

**22. ¿Conoces al Director General de la empresa?**

- a) Si    b) No

**23. Cuando te dan una instrucción o aviso de trabajo y no te queda claro ¿a quién recurre?**

- a) Jefe    b) Compañero    c) Gerente Comercial    d) Nadie

**24. Cuando tienes una inconformidad de trabajo ¿de qué forma se lo haces saber a tu jefe?**

- a) Verbalmente    b) Por escrito    c) No se lo digo

**25. Recibes algún tipo de producto corporativo como...**

- a) Revista Interna    b) Folleto    c) Objetos promocionales    d) Nada

**26. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el CETAC?**

- a) Si                      b) No      Porque\_\_\_\_\_

**27. Selecciona cuáles festividades se celebran en el CETAC durante el año**

- a) Fin de Año y Cumpleaños      b) Día de las madres y cumpleaños      c) Día de muertos      d) Todas las anteriores      e) Otra\_\_\_\_\_

**28. Cuando hay algún evento importante para la empresa ¿te lo informan?**

- a) Si                      b) No      Como\_\_\_\_\_

**29. Si tienes algún asunto de trabajo que arreglar y tu jefe te dice que no puede solucionarlo ¿qué haces?**

- a) Hablo con Gerente Comercial      b) Voy a Recursos Humanos      c) Hablo con el Director      d) Nada

**30. ¿La empresa te da cursos de actualización para tu desarrollo laboral?**

- a) Si                      b) No

**31. Cada...**

- a) 6 meses      b) 1 mes      c) 1 año      d) Otro

**32. Los cursos de actualización te parecen...**

- a) Excelentes      b) Buenos      c) Regular      d) Malos      e) Pésimos

**33. ¿Cómo evalúas la comunicación en el CETAC?**

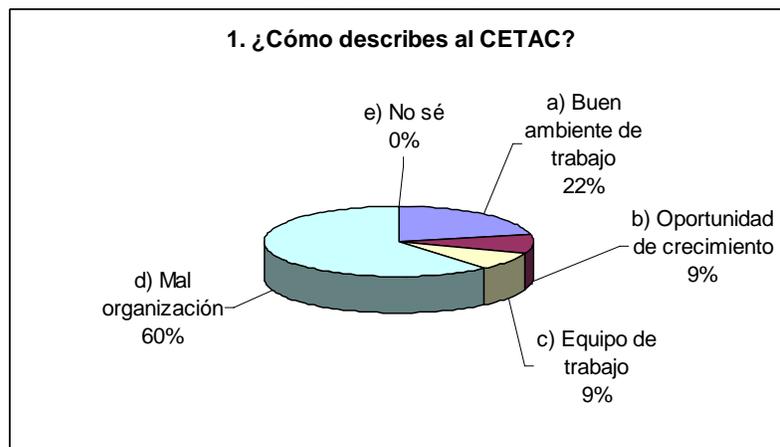
- a) Excelente      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Pésima

### 13. Tabulación de los datos

#### 1. ¿Cómo describes al CETAC?

a) Buen ambiente de trabajo	5
b) Oportunidad de crecimiento	2
c) Equipo de trabajo	2
d) Mal organización	14
e) No sé	0

**Gráfica No. 1**



#### 2. ¿Qué tan importante es tu trabajo en el CETAC?

a) Mucho	13
b) Poco	10
c) Nada	0
d) No me interesa	0

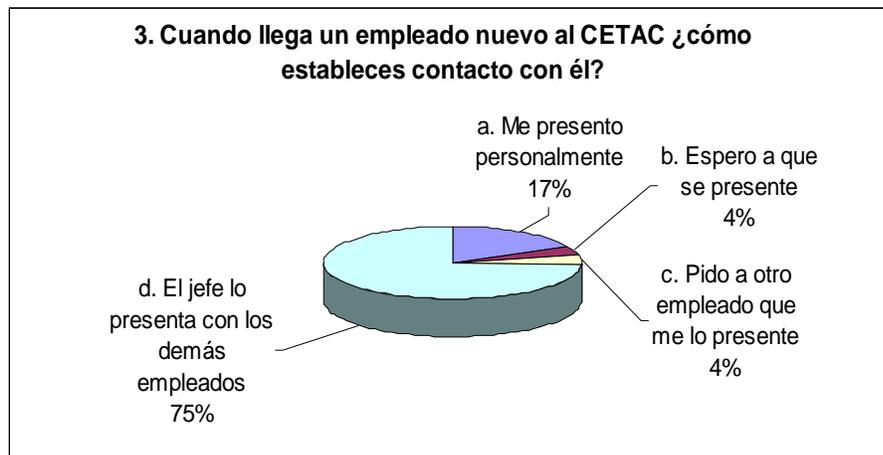
**Gráfica No. 2**



**3. Cuando llega un empleado nuevo al CETAC ¿cómo estableces contacto con él?**

a. Me presento personalmente	4
b. Espero a que se presente	1
c. Pido a otro empleado que me lo presente	1
d. El jefe lo presenta con los demás empleados	17

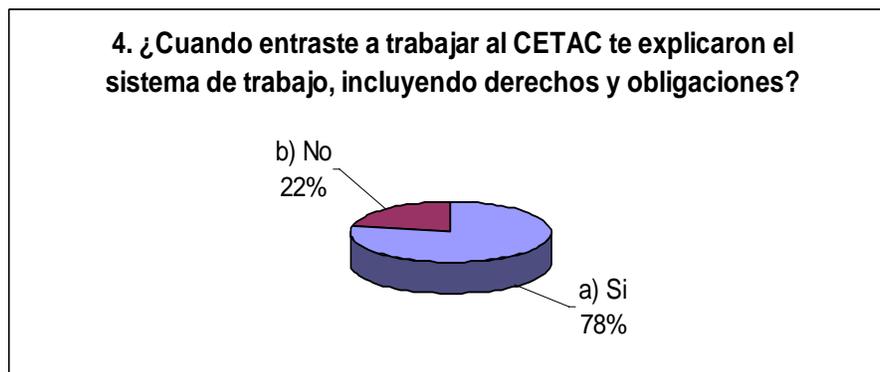
**Gráfica No. 3**



**4. Cuando entraste a trabajar te explicaron el sistema de trabajo del CETAC incluyendo tus derechos y obligaciones como empleado**

Si	18
No	5

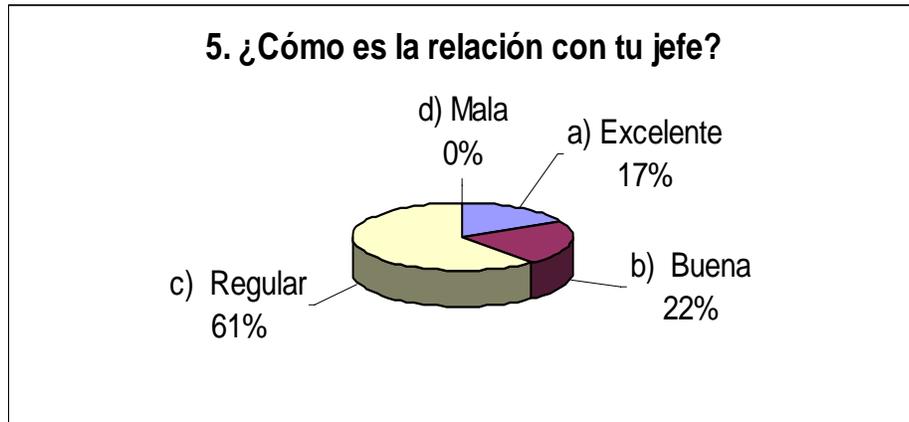
**Gráfica No. 4**



**5. ¿Cómo es la relación con tu jefe?**

a) Excelente	4
b) Buena	5
c) Regular	14
d) Mala	0

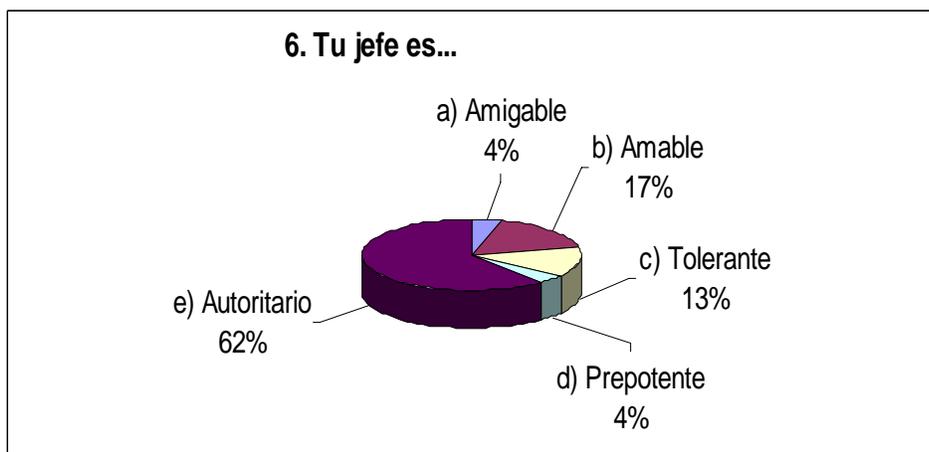
**Gráfica No. 5**



**6. Tu jefe es...**

a) Amigable	1
b) Amable	4
c) Tolerante	3
d) Prepotente	1
e) Autoritario	14

**Gráfica No. 6**



7. ¿Existe un compañero de trabajo al que todos siguen?

Si	6
No	17

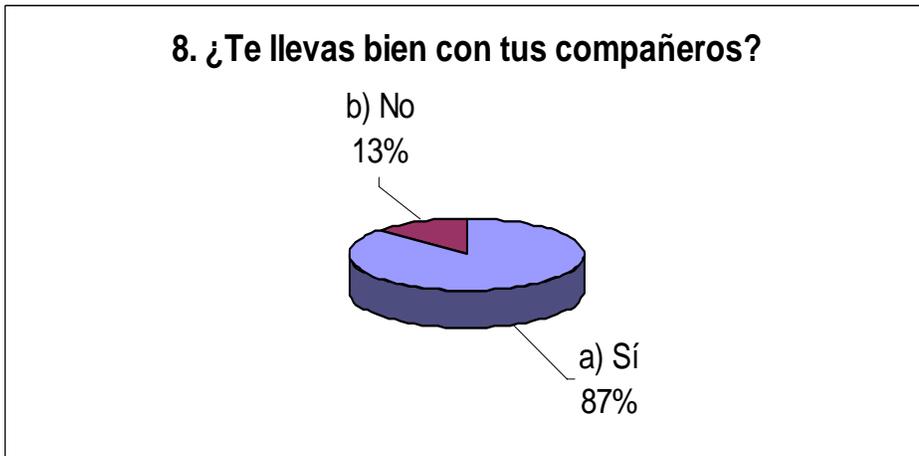
**Gráfica No. 7**



8. ¿Te llevas bien con tus compañeros?

Si	20
No	3

**Gráfica No. 8**



9. ¿Existen conflictos entre tus compañeros de trabajo?

Si	16
No	8

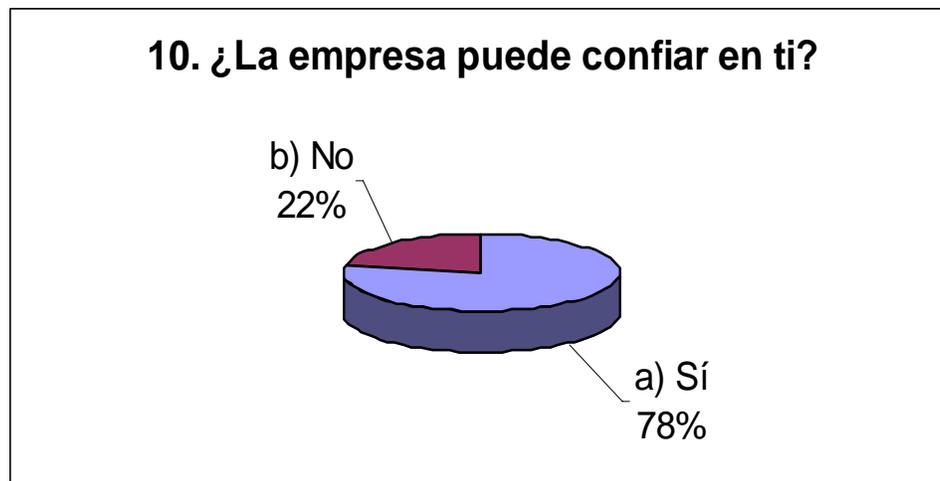
**Gráfica No. 9**



10. ¿La empresa puede confiar en ti?

Si	18
No	5

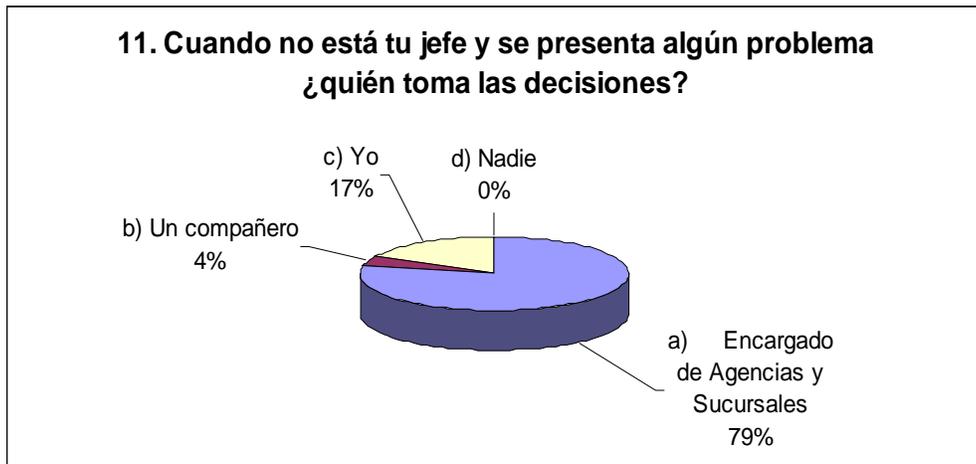
**Gráfica No. 10**



**11. Cuando no está tu jefe y se presenta algún problema ¿quién toma las decisiones?**

a) Encargado de Agencias y Sucursales	18
b) Un compañero	1
c) Yo	4
d) Nadie	0

**Gráfica No. 11**



**12. Cuando tienes un problema en el trabajo ¿a quién recurres?**

a) Jefe	10
b) Compañero	11
c) Director	1
d) Nadie	1

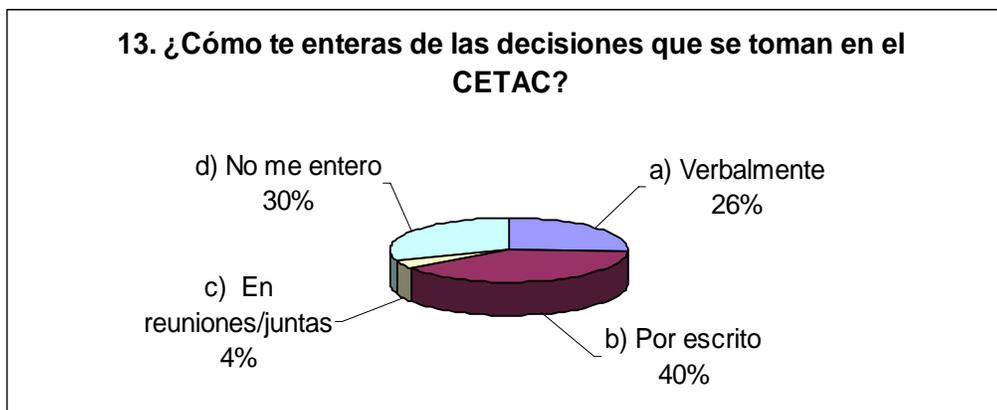
**Gráfica No. 12**



**13. Cómo te enteras de las decisiones que se toman en el CETAC?**

a) Verbalmente	6
b) Por escrito	9
c) En reuniones/juntas	1
d) No me entero	7

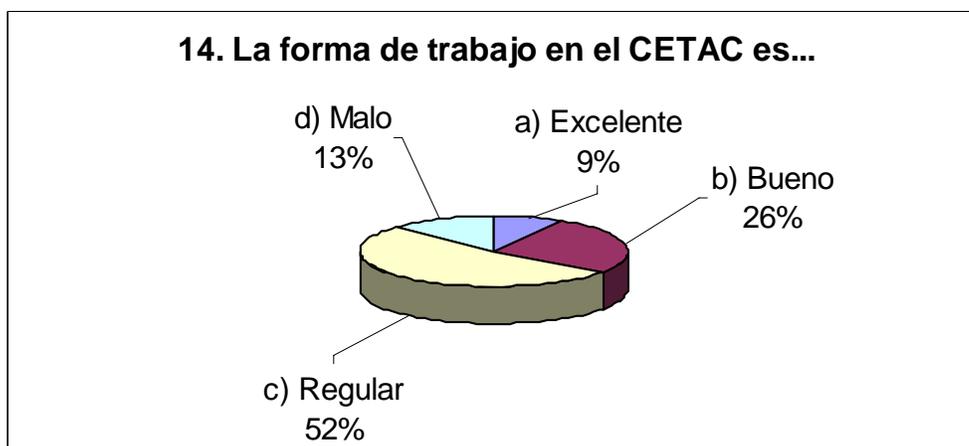
**Gráfica No. 13**



**14. La forma de trabajo en el CETAC es...**

Excelente	2
Buena	6
Regular	12
Malo	13

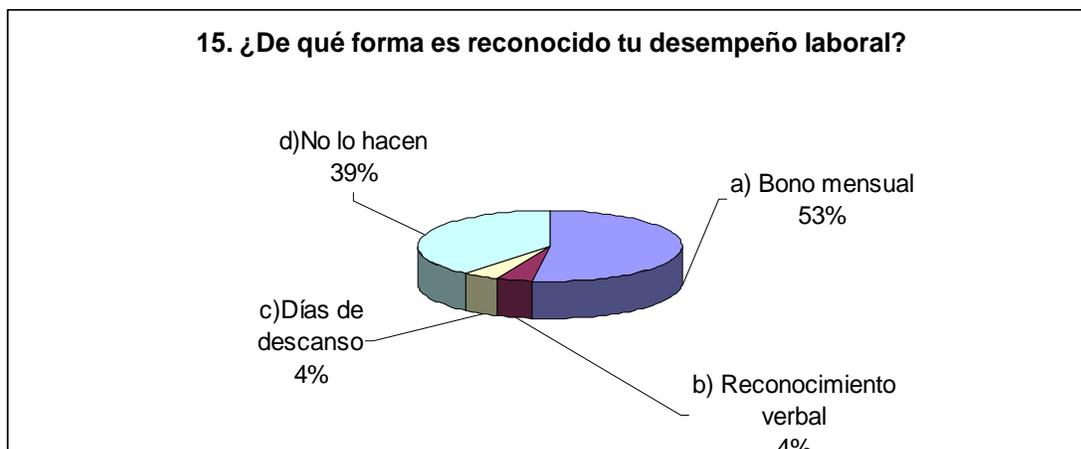
**Gráfica No. 14**



**15.¿De qué forma es reconocido tu desempeño laboral?**

a) Bono mensual	12
b) Reconocimiento verbal	1
c)Días de descanso	1
d)No lo hacen	9

**Gráfica No. 15**



**16.¿Qué motivos te llevarían a tomar la decisión de renunciar?**

a) Salario	0
b) Problemas de trabajo	14
c) Limitantes de crecimiento	6
d) Ninguna estoy contento de trabajar aquí	3

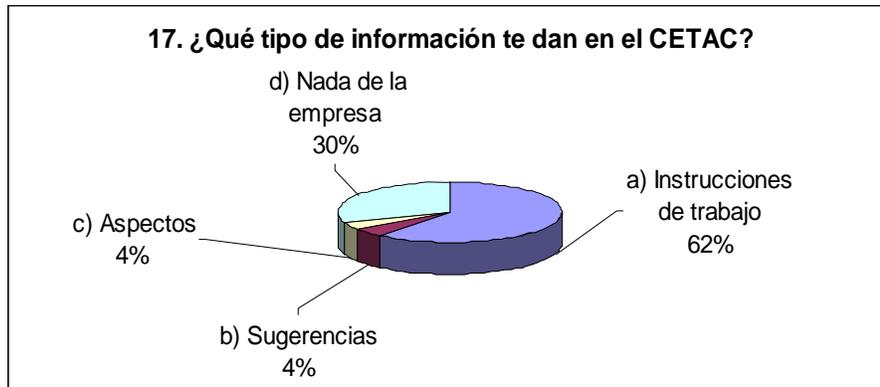
**Gráfica No. 16**



**17. ¿Qué tipo de información te dan en el CETAC?**

a) Instrucciones de trabajo	14
b) Sugerencias	1
c) Aspectos	1
d) Nada de la empresa	7

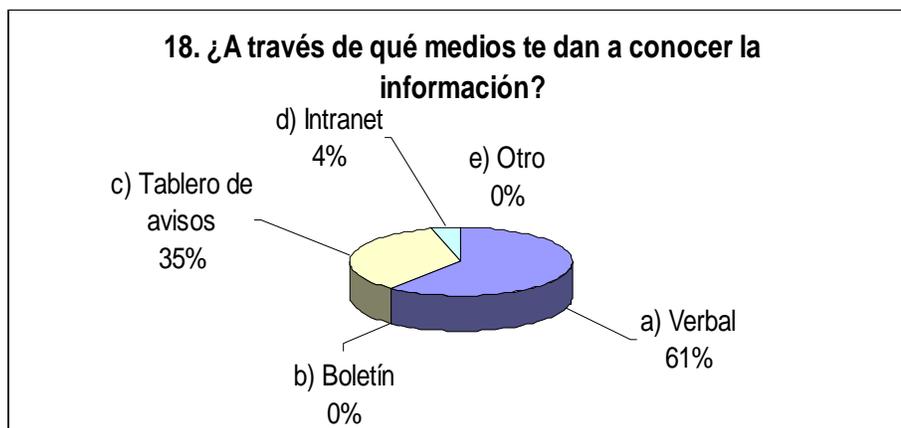
**Gráfica No. 17**



**18. ¿A través de qué medios te dan a conocer la información?**

a) Verbal	14
b) Boletín	0
c) Tablero de avisos	8
d) Intranet	1
e) Otro	0

**Gráfica No. 18**

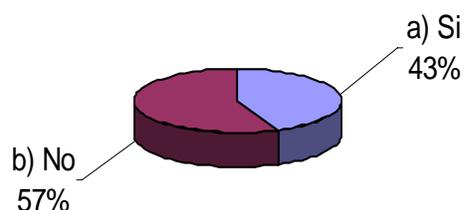


19. ¿La información que te da tu jefe te permite realizar tus actividades adecuadamente?

Si	10
No	13

**Gráfica No. 19**

19. ¿La información que te da tu jefe te permite realizar tus actividades adecuadamente?

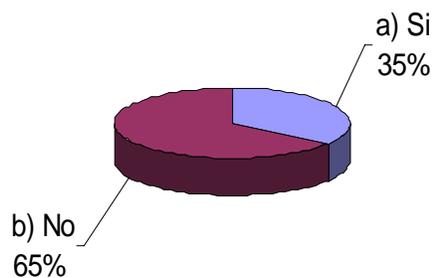


20. ¿Te informan de las decisiones tomadas por los directivos para beneficio del CETAC?

Si	8
No	15

**Gráfica No. 20**

20. ¿Te informan de las decisiones tomadas por los directivos en beneficio del CETAC?



21. En caso de alguna situación de crisis que ponga en riesgo la estabilidad de la empresa, ¿tu jefe te lo informa?

SI	7
NO	16

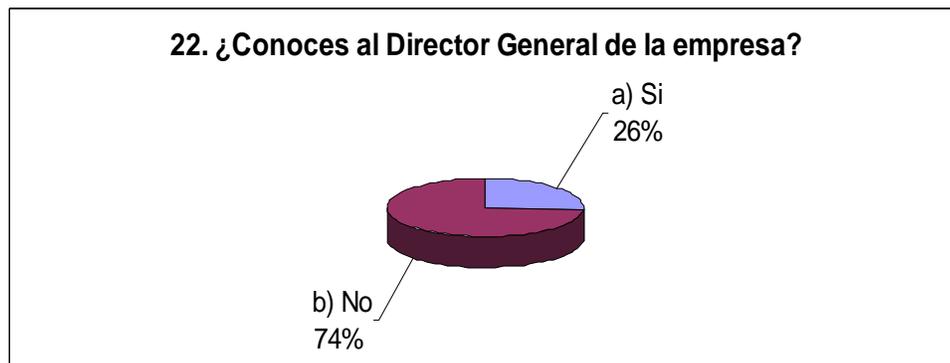
**Gráfica No. 21**



22. ¿Conoces al Director General de la empresa?

SI	6
NO	17

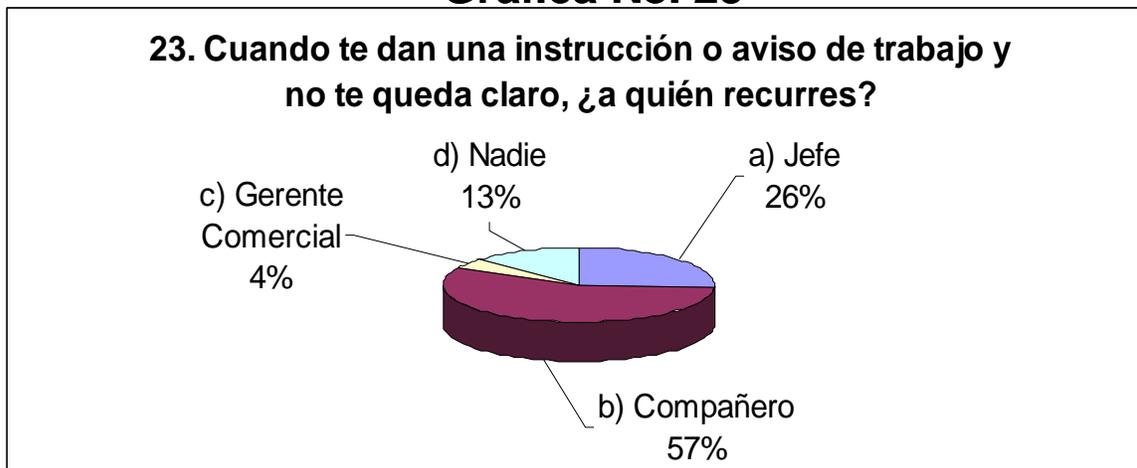
**Gráfica No. 22**



23. Cuando te dan una instrucción o aviso de trabajo y no te queda claro ¿a quién recurre?

a) Jefe	6
b) Compañero	13
c) Gerente Comercial	1
d) Nadie	3

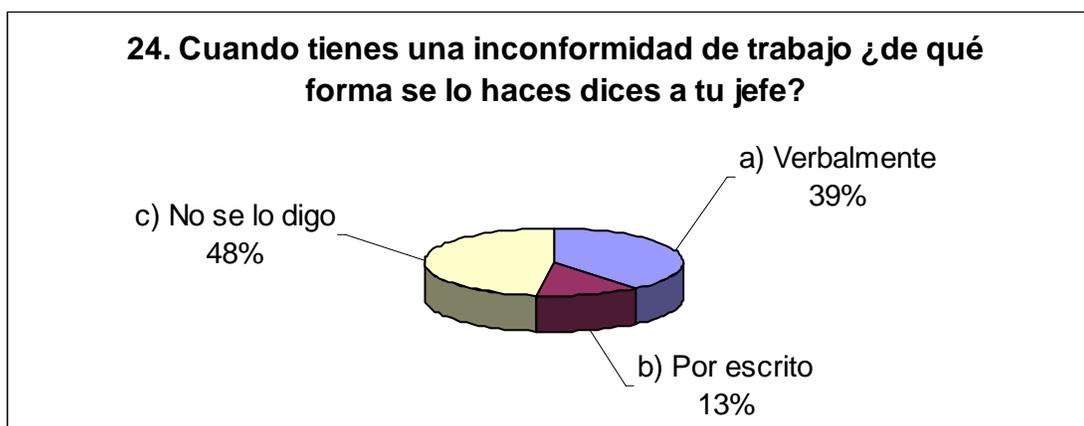
**Gráfica No. 23**



24. Cuando tienes una inconformidad de trabajo ¿de qué forma se lo haces saber a tu jefe?

a) Verbalmente	9
b) Por escrito	3
c) No se lo digo	11

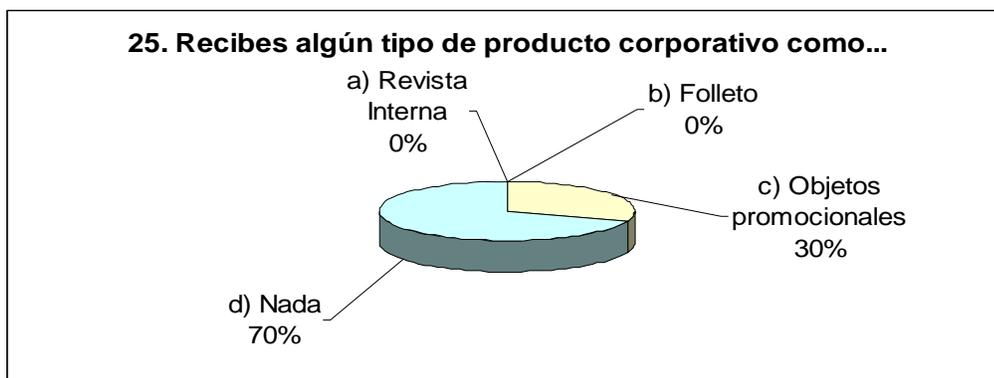
**Gráfica No. 24**



**25. Recibes algún tipo de producto corporativo como...**

a) Revista Interna	0
b) Folleto	0
c) Objetos promocionales	7
d) Nada	16

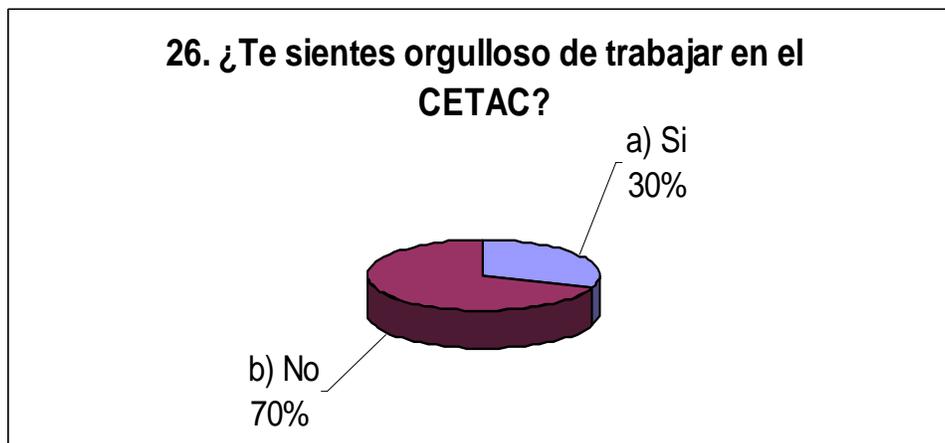
**Gráfica No. 25**



**26. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el CETAC?**

SI	7
NO	16

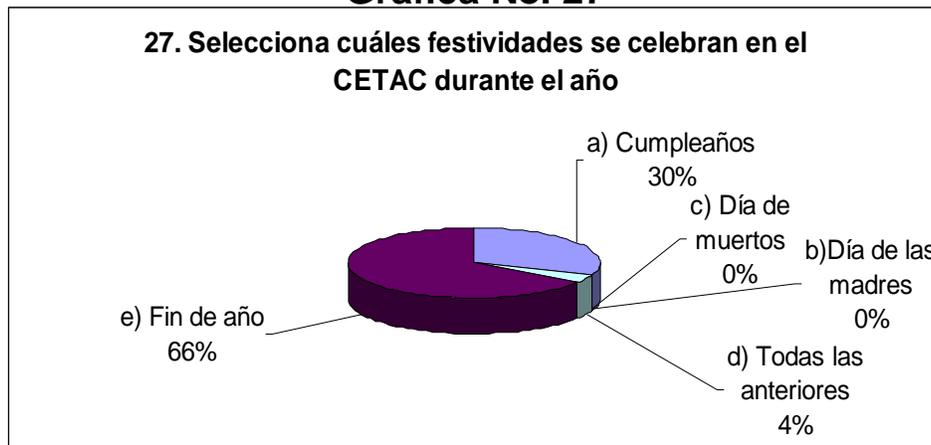
**Gráfica No. 26**



**27. Selecciona cuáles festividades se celebran en el CETAC durante el año**

a) Cumpleaños	7
b) Día de las madres	0
c) Día de muertos	0
d) Todas las anteriores	1
e) Fin de año	15

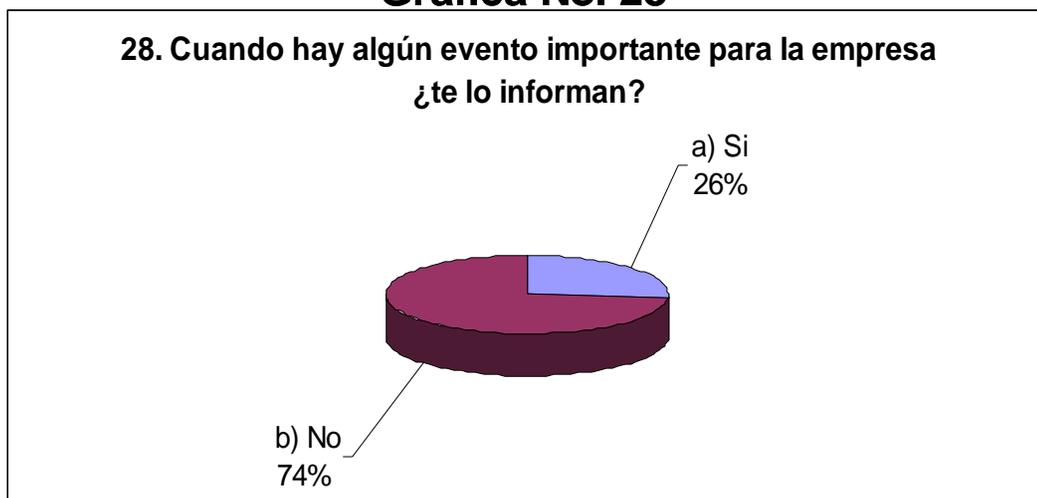
**Gráfica No. 27**



**28. Cuando hay algún evento importante para la empresa ¿te lo informan?**

SI	6
NO	17

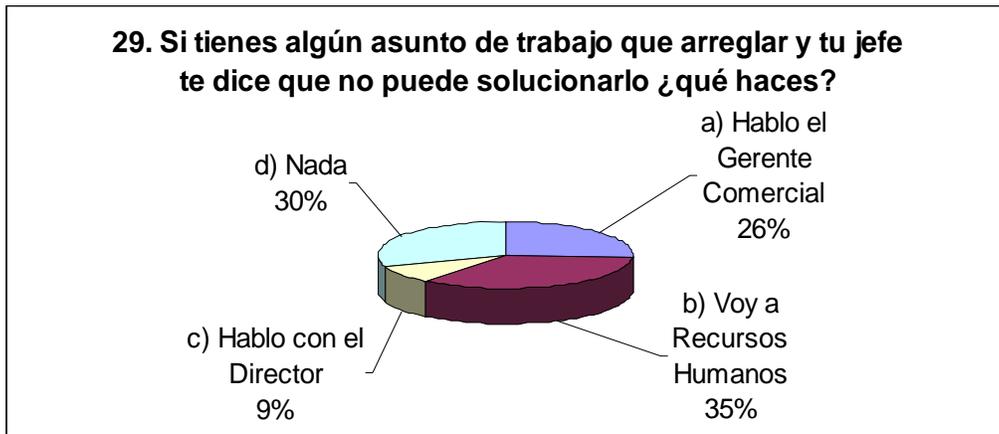
**Gráfica No. 28**



**29. Si tienes algún asunto de trabajo que arreglar y tu jefe te dice que no puede solucionarlo ¿qué haces?**

a) Hablo el Gerente Comercial	6
b) Voy a Recursos Humanos	8
c) Hablo con el Director	2
d) Nada	7

**Gráfica No. 29**



**30. ¿La empresa te da cursos de actualización para tu desarrollo laboral?**

SI	18
NO	5

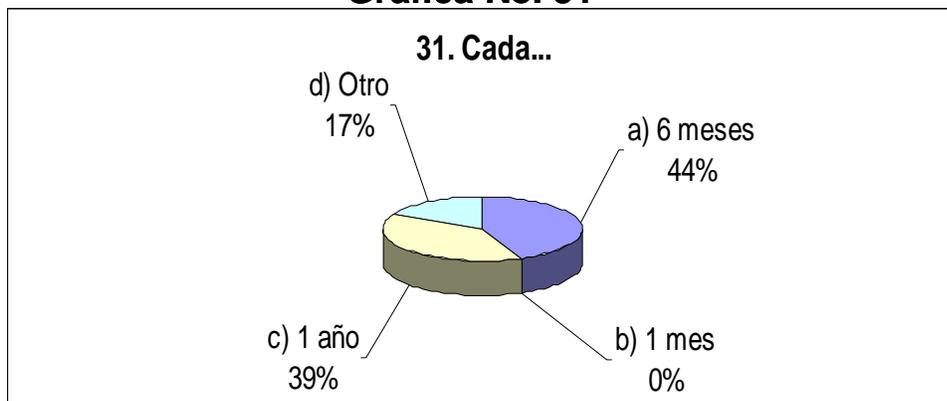
**Gráfica No. 30**



### 31.Cada...

a) 6 meses	10
b) 1 mes	0
c) 1 año	9
d) Otro	4

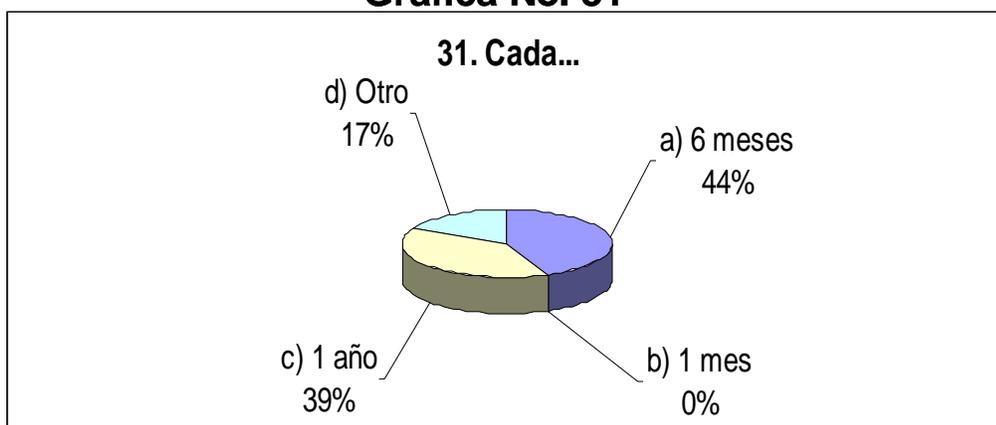
**Gráfica No. 31**



### 32.Los cursos de actualización te parecen...

a) Excelentes	2
b) Buenos	6
c) Regular	8
d) Malos	7
e) Pésimos	0

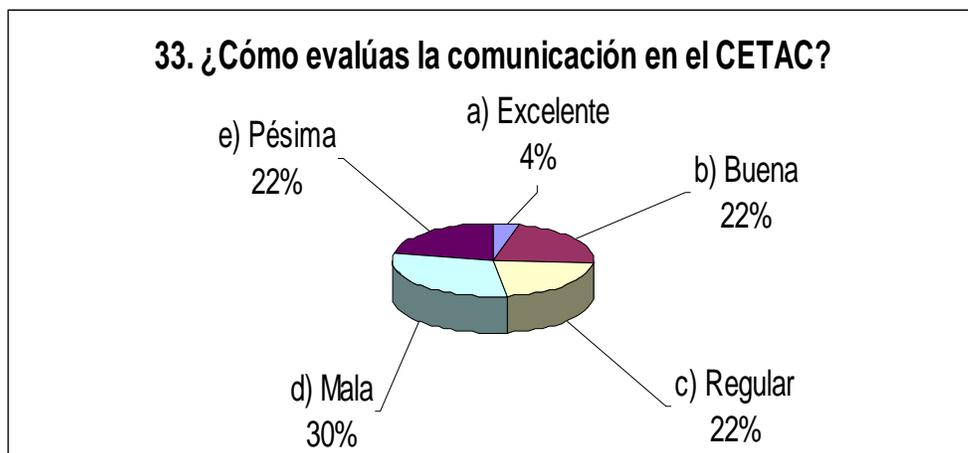
**Gráfica No. 31**



### 33. ¿Cómo evalúas la comunicación en el CETAC?

a) Excelente	1
b) Buena	5
c) Regular	5
d) Mala	7
e) Pésima	5

**Gráfica No. 33**



## Fuentes de Consulta

- ADAME Goddard, Lourdes. *Comunicación organizacional*, España, Labor, 2000, 190pp.
- ALCARAZ Rodríguez, Rafael. *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios*, 2º ed., México, Mc Graw Hill, 2001, 316pp.
- ALBORS Garigós, José. *Gestión y organización de empresas*, Universidad Politécnica de Valencia, 1999, 305 pp.
- ARRAS Vota, Ana Maria. *Comunicación organizacional*, México, Trillas, 1999, 159pp.
- ARRIETA Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*, México, Trillas, 2001, 300pp.
- BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Paidós, 1992, 222pp.
- BELL, Judith. *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*, España, Gedisa, 2002, 250pp.
- BISWAS, Sugata, et. al, *Guía para organizar una empresa*, México, Trillas, 2000, 230pp.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 1999, 109pp.
- BRUNET, Luc *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas, 2004, 120 pp.
- CORTAGERENA, Alicia *Administración y Gestión de las Organizaciones*, Buenos Aires, MACCHI, 1999, 208 pp.
- CHÁVEZ Martínez, Víctor Manuel. *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, un enfoque sistémico*, México, Trillas, 1998, 220pp.
- COSTA, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós, 1999, 161pp.
- DAFT, Richard *Teoría y diseño organizacional*, México 1998, Thomson Edison, 699 pp.

- DE FLEUR, M.L. *Teorías de la comunicación de masas*, México, Piados, 2001, 463 pp.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos de administración*. Thomson Editores, 5ª ed. México 2000. 475 pp.
- ELLIS, R. *Teoría y práctica de la comunicación humana*, España, Piados, 1993
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2005, 368pp.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación humana*, México, Mc Graw Hill, 2001, 411pp
- GALLARDO Cano, Alejandro. *Curso de Teorías de la Comunicación*, México, Cromocolor, 2002, 169 pp.
- GARITAONANDÍA Fernández, Antonio, *Organización y gestión de empresas*, España, Universidad Da Coruña, 2000, 501pp.
- GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*, México, Noriega Limusa, 2000, 250pp.
- HARMON, Michael M. *Teoría de la organización para la administración pública*, México, FCE, 1999, 505pp.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et. al., *Metodología de la investigación*, México, Mac Graw Hill, 1998.
- HOMS Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 148pp.
- JOHANSE Begtolio, Oscar *Introducción General a la Teoría General de Sistemas*, México, Limusa, 2000, 167 pp.
- KIRKPATRICK, Donald L. *Claves para una comunicación eficaz*, Barcelona, Epise, 2001, 133pp.
- LBERTO MARTINEZ de Velasco, Abraham. *Comunicación organizacional practica: Manual gerencial*, Madrid, 1999, Playor, 200pp.
- LIBAERT, Thierry *Plan de Comunicación Organizacional*, México, Limusa, 2005, 283 pp.
- LITTERER, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*, México, Noriega Limusa, 1991, 720pp.

- LORAINE, Blaxter, et. al. *Cómo se hace una investigación*, México, Gedisa Editorial, 2004, 351pp.
- MARTÍN Martín, Fernando. *Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación*, España, Universidad de Salamanca, 1995, 162pp.
- MERCADO, Salvador, *Relaciones Públicas aplicadas*, México 20002, Thomson Learning. 373 pp.
- MINTZBERG, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, España, Ariel, 1998, 561pp.
- OLABUÉNAGA Ruiz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, España, Universidad de Deusto, 1995, 499pp.
- OGLIASTRI, Enrique, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo, 1993, 251 pp.
- RAMOS, padilla Carlos *La comunicación un punto de vista organizacional*, México 2002, Trillas, 75 pp.
- REBEIL Corella, María Antonieta. et. al. *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés-Universidad Iberoamericana, 1998, 386pp.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 1994, 780pp.
- RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, México, Universidad Católica de Chile, 2005, 233 pp.
- RUEDA Peiro, Isabel. et. al. *Asociación y cooperación de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, UNAM-IIE, 1999, 252pp.
- SCHMELKES, Corina. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*, México, Harla, 1998, 214pp.
- SEXTON, William P. *Teorías de la organización*, México, Trillas, 1994, 494pp.
- WALKER, Melisa. *Cómo escribir trabajos de investigación*, Madrid, Gedisa, 2003, 469pp.

### *Hemerografía*

- Flores Hernández Víctor, Juntando no armonizas... ¡unes!, PYME adminístrate hoy, México DF, no.148, p. 14-17, septiembre 2006.

### *Tesis*

- ALCÁNTARA Martínez, Metzli Arendi. *Propuesta de una guía diagnóstico de la comunicación organizacional*, FCPyS-UNAM, México, 2003.
- GONZÁLEZ Martínez, Areli. *La comunicación en las empresas: el caso de Eikon*, ENEP-Acatlán, México, 1998.
- ORTIZ Lozano, Elva Gabriela. *Comunicación organizacional: la capacidad para evaluar una empresa*, FCPyS-UNAM, México, 2002.
- RIVERA Ávila, María Guadalupe. *La comunicación organizacional. ¿Una veta aún sin explotar?*, ENEP-Aragón, México, 2004.
- RODRÍGUEZ Salazar Ma. Eugenia. *La comunicación organizacional, elemento esencial para las empresas caso específico SYNTEX SA de CV*, FCPyS-UNAM, México, 1993.
- RUÍZ Magaña, Sonia. *La comunicación interna y su influencia en la calidad del trabajo*. El FCPyS-UNAM, México, 1996.
- VALENCIA Aguirre, Luis Martín. *Comunicación organizacional y recursos humanos*, ENEP-Acatlán, México, 1995.

### *Internet*

- <http://www.omnibusdemexico.com>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>