

Introducción:

La presente tesis tiene como afán la comprobación de una hipótesis muy importante a nivel laboral: la trascendencia de la comunicación interna en la empresa; en este caso específico, en la empresa de relaciones públicas Quantum.

El tratamiento de un tema semejante no solamente es importante por o para Quantum, es vital que las empresas del país, grandes o pequeñas tomen consciencia de que la comunicación interna es la herramienta que permite un ambiente laboral adecuado; es además el factor que permite que las empresas se conviertan en lugares adecuados, idóneos para trabajar.

Específicamente en Quantum, el tratamiento y análisis de la presente tesis ha sido realizado en base a teoría, recomendaciones y observaciones, en vista de que la empresa se especializa en relaciones públicas, en temas de comunicación; y aún así no ha contemplado la importancia de utilizar esta valiosa herramienta para su propio beneficio y el de su personal.

Algunos autores especialistas en las distintas ramas de la comunicación, psicología y clima laboral han sido la base para el sustento teórico de este documento; sus aportes, sus distintas visiones y el factor común de todos ellos que es creer fervientemente en lo vital de que las empresas cuenten con comunicación organizacional, ha sido la confirmación de lo acertado que fue escoger este tema.

Personas que se sienten valoradas, entendidas e informadas son personas que disfrutan lo que hacen y por ende lo hacen bien. Esta es la hipótesis que se confirma a través de esta tesis.

Las empresas en muchas ocasiones -como sucede con Quantum- se preocupan exclusivamente de que sus colaboradores puedan rendir lo mejor de sus potencialidades profesionales y olvidan la trascendencia del clima laboral.

El concepto de clima laboral se ha malentendido tristemente en estrategias de comunicación que pretenden resolver problemas en una línea de comunicación unidireccional, que no considera la visión del recurso más valioso de las empresas y organizaciones: sus colaboradores.

¿Qué tan reales y objetivas pueden ser las mediciones del clima laboral en una determinada empresa, si no se considera el punto de vista de sus colaboradores a través de herramientas que les permitan expresarse?

¿Por qué es posible pensar que las empresas no mejorarían increíblemente su rentabilidad a través de un manejo honesto y transparente de cuáles son los derechos y obligaciones de los colaboradores?

¿Por qué Quantum, siendo una empresa especializada en el manejo de las comunicaciones y que además asesora a otras empresas en este tema, no ha sido capaz de implementar para sí misma un sistema de comunicación organizacional que le permita tener un horizonte acerca de la importancia de la aplicación de la comunicación organizacional?

¿Por qué las empresas invierten más dinero en actividades sociales o meramente recreativas y olvidan lo trascendente del derecho a la información?

¿Por qué en Ecuador no existe una normativa estipulada en los derechos laborales, que contemple la comunicación y la información como un derecho que debe ser respetado y cumplido por las empresas, a diferencia de lo que ocurre en algunos países socialistas europeos como Suecia?

Los anteriores son algunos de los interrogantes que son inevitables al tratar este tema. Algunos de ellos probablemente no han sido respondidos en esta tesis, sin embargo se brindan algunas alternativas para ser manejados.

Capítulo I

La Comunicación Organizacional

El presente estudio nos permitirá conocer el campo global de la comunicación organizacional. Para este fin, se han analizado tanto antecedentes históricos, como teóricos para poder entender la evolución de esta rama de la comunicación.

Se analizaron además, las distintas teorías que han hecho su aporte a la comunicación organizacional con la finalidad de poder entender las distintas perspectivas de esta variable de la comunicación.

Los distintos autores han sido el importante apoyo que ha permitido analizar y comprender el por qué la importancia de la comunicación organizacional, cómo ha evolucionado y se ha ido modificando y cuál es la importancia que tiene en la estructura de las empresas. El aporte de los autores de la misma manera permite tener una visión global, de la razón de ser de las distintas aplicaciones de la comunicación organizacional.

1.1 Los orígenes y primeros estudios acerca de la comunicación organizacional en empresas

Aún considerando la importancia de la comunicación organizacional en el mundo, su estudio como una disciplina independiente se realiza recientemente en los Estados Unidos. A principios de los años 50, estudiantes del doctorado de los departamentos de Comunicación de Northwestern University (Illinois), Ohio State University, Purdue University (Indiana), y la Universidad Southern California (Los Ángeles), empezaron a escribir ensayos para sus tesis doctorales en el tema que llamaron de “Comunicación Industrial”, o la que más adelante se conocería como Comunicación Organizacional.

Es así como el primer programa universitario a nivel de Licenciatura en Comunicación Organizacional se establecería en la Universidad de Ohio en el año

1962. Esta fecha es el punto de partida para el desarrollo y expansión de programas de comunicación, su desarrollo fue muy acelerado y de carácter generalizado, a tal punto que hoy en los Estados Unidos la mayor parte de sus universidades cuentan con departamentos de estudios de comunicación donde se trata, entre otras áreas, el tema de la comunicación organizacional empresarial. Sin embargo como se verá más adelante, los estudios de comunicación organizacional empiezan algunos años atrás, años anteriores a estos estudios realizados.

Los primeros estudiosos de esta rama, empezaron sus estudios en comunicación organizacional cuando ya en ese momento, otras ciencias sociales tenían largo tiempo desarrollando investigación organizacional.

La autenticidad y originalidad del enfoque del estudio que realiza la comunicación organizacional como un nuevo campo de estudio de la comunicación en los Estados Unidos, está basada en su direccionamiento. El propósito y la intencionalidad de los académicos que analizan esta rama de la comunicación, es intentar explicar la conducta organizacional desde la comunicación interpersonal humana. Este enfoque ha sido ignorado por otras disciplinas. Con este fin se aplican entonces, teorías motivacionales en las cuales se toma en cuenta la conducta de la persona y se la explica como la constante búsqueda de necesidades físicas, psicológicas y sociales. Estas mismas teorías motivacionales se han caracterizado también por una particularidad, el hecho de que consideran a los otros roles de la comunicación, como análisis superficiales de la misma al no adentrarse a fondo en el estudio de la conducta del individuo como sujeto activo en el desarrollo de la estructura de la comunicación humana.

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento. Los primeros estudios sobre comunicación organizacional se ubican en 1920 con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas (estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

En primera instancia es importante citar algunas definiciones acerca del concepto de organización.

Organización: Es un objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponden con las físicas y las legales. La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por las lógicas de acción contradictorios, completo por su naturaleza diversa y dinámica; por su incesante cambio, es un objeto a la vez cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que lo define como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia.¹

Organización: Único medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz, prosperidad y justicia social.²

En relación con esta reflexión es necesario acotar que no por una coincidencia, uno de los fines de la comunicación organizacional es el de precisamente brindar justicia social a las organizaciones con fin laboral, que conformadas por personas, deben encontrar el equilibrio, la justicia social y la paz para poder alcanzar niveles de prosperidad. Todo colaborador que se sienta valorado y respetado será sin duda un colaborador altamente motivado en sus labores de trabajo cotidiano.

Organización: Medio por el cual una población ahora menos rígida pueda tener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación.³

La comunicación organizacional permite tener espacios de creatividad e innovación a través de distintas herramientas de comunicación que fomenten la motivación en cada colaborador.

¹ Montaña Hirose, Luis (2001). "La Razón, el Afecto y la Palabra". Reflexiones en torno al sujeto en la Organización", Iztapalapa, No. 50. UAM-I, pp. 191-212.

² Etzioni, Amitai (1993). The Spirit of Community Rights, Responsibilities and the communitarian. New York: Crow Publishers, pp. 13-56.

³ Crozier, Michael (1973). The Bureaucratic Phenomenon, Chicago: University of Chicago Press, The Stalled Society, trans. Rupert Sawyer. New York: Viking Press. Introducción. pp. 1.

Organización: Es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.⁴

Las organizaciones laborales o empresas, son agrupaciones humanas que mediadas por normas buscan el beneficio tanto de quienes la conforman, como de la sociedad a la que se pertenecen.

Con este marco conceptual, se vislumbra el enfoque organizacional, considerado como variedad de planteamientos teóricos que intentan explicar el fenómeno de la organización; siendo los más representativos: las Relaciones Humanas, la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia y las Nuevas Relaciones Humanas. Cada una de estas teorías representa una escuela de pensamiento.

Podemos retomar a la Teoría del Comportamiento, (principales exponentes: H. A. Simon, R. M. Cyert y J. G. March), que se considera una ciencia interdisciplinaria. En su campo de investigación, busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir, el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.⁵

La Teoría del Comportamiento es de suma importancia para la presente tesis, pues basa su estamento en la altísima influencia que tiene la motivación en la capacidad de adaptación de los colaboradores de una determinada empresa. Colaboradores correctamente motivados se sienten altamente comprometidos con la empresa a la cual pertenecen.

⁴ Hall, Richard H. (1996). Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Prentice Hall, México, pp. 212.

⁵ Rogers, Everett y Agarwala y otros. (1997). La Comunicación en la Organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F. pp. 10-12.

*“Las organizaciones son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan”.*⁶

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto para los gerentes y hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar y propiciar ambientes de armonía, cooperación y solidaridad ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Ya lo analiza Montaña, “reinventar la palabra, el afecto y la razón, son tres componentes básicos para la comprensión del mundo y el establecimiento de la relación con el otro”.⁷

Se entiende el estudio del comportamiento, como el análisis de las tendencias de cada colaborador que permite identificar fortalezas y debilidades para el proceso productivo al cual este colaborador pertenece. No busca un proceso punitivo o de sanción, permite por el contrario identificar fortalezas, debilidades y mejores aptitudes de adaptación de los colaboradores. No todos los colaboradores se adaptan de igual manera a los procesos de trabajo, lo ideal es que cada persona puede estar relacionada con el área donde se sienta más cómoda y productiva para que su rendimiento sea el deseado.

Al respecto, Simon (1988), determina que la comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. Se producen fallas de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos. Heydebrand, menciona que en las nuevas formas organizacionales, la

⁶ Gámez Gastélum, Rosalinda (2006). “Hacia una Cultura Organizacional Híbrida”, Ed. UAS, México, 350 pp.

⁷ Montaña Hirose, Luis (2001). “La Razón, el Afecto y la Palabra”. Reflexiones en torno al sujeto en la Organización”, Iztapalapa, No. 50. UAM-I, pp. 191-212.

comunicación en todos los canales y el procesamiento de la información son la esencia.⁸

El Comportamiento Organizacional es un estudio que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas: psicología, antropología, sociología, ciencia política entre otras; estableciendo como temas centrales de análisis e investigación, “como científicos de la organización”, a la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la estructura del grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio y la comunicación interpersonal y organizacional.⁹

En la época contemporánea, el estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación; por lo que en Estados Unidos y en México se han escrito un gran número de textos sobre la materia, lo cual demuestra que el campo de la comunicación organizacional está ocupando cada día más espacios en las universidades e instituciones de educación superior de Estados Unidos y América Latina.¹⁰

Por ello, es importante hacer distintiva su concepción, desde diversas acepciones:

Comunicación Organizacional: Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.¹¹

⁸ Heydebrand, Wolf V. (1989). Nuevas Formas Organizacionales en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 356-377.

⁹ March, James G. (1994). *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp 123-130.

¹⁰ Fernández Collado, Carlos (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. McGraw-Hill. México. pp. 92-128.

¹¹ Cfr. Rebeil Corella, María Antonieta y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Plaza y Valdés, México. pp. 13-32.

Comunicación Organizacional: Proceso en el que no hay inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue.¹²

El resultado de un concepto, como el que se acaba de describir anteriormente permite analizar que la comunicación interna u organizacional es un ejercicio permanente en el cual las empresas construyen día a día su relación con el recurso más valioso con el que cuentan: el humano.

La comunicación organizacional es un proceso que necesita de constante alimentación e investigación. Definitivamente no puede darse por asumido jamás que la tarea a este respecto ha sido concluida. Toda empresa u organización, requiere para su enriquecimiento constante en cuanto a las relaciones con sus colaboradores se refiere, de un proceso que continuamente estimule la innovación de metodologías y herramientas de medición y mejoramiento constante de esta relación. No puede asumirse que los colaboradores, así como ninguna organización, se mantienen en procesos estáticos. Los procesos humanos son cambiantes, como cambiantes son las necesidades de motivación de los seres humanos.

Comunicación Organizacional: Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua.¹³

El deseo de crecimiento y expansión de las empresas, debe ir de la mano de una clara consciencia sobre la importancia de aplicar comunicación interna como una herramienta que permite el desarrollo de la cultura organizacional entendida como una identidad y una identificación de los colaboradores con la empresa a la que sirven.

¹² Cfr. Andrews Hayes, P. y Baird, J.E. (2000), *Communication for Business and the Professions*, 7a. McGraw-Hill, México, pp. 130-133.

¹³ Cfr. Maass, Margarita (1998). "La Comunicación como factor de cambio en una organización" en *Espacios de Comunicación* No. 3, UIA. México, pp. 159-173.

Comunicación Organizacional: Un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. ¹⁴

Estas definiciones de comunicación organizacional nos permiten la posibilidad de reflexionar y analizar los alcances del tema, ya que si bien es cierto los actos de comunicación se consideran importantes, los principales motivos para fijarse en ellos son, por lo regular, el surgimiento de una crisis, tal como lo expresan Cyert y March (1963) “las instituciones prestan mayor atención a las actividades que fallan en el cumplimiento de las metas que a aquellas que las logran, y en esto tienen gran influencia los procesos de comunicación. O puede ser también, una nueva moda en la administración y que requiere su atención” ¹⁵:

Llama la atención notablemente que fue necesario que los procesos laborales tanto en Estados Unidos como en algunos otros países, atravesaran por profundas crisis, para que tanto teóricos como empresarios, priorizaran el estudio de la comunicación organizacional como una necesidad no solamente de solventar crisis, sino de prevenirlas evitando sus consecuencias.

De hecho Aktouf, plantea que para comprender mejor la naturaleza y la magnitud de la distancia entre el espíritu original del movimiento de las relaciones humanas y lo que la administración hizo de él, podemos pasar revista rápidamente a ciertos elementos entre los más importantes que fueron actualizados y explotados después de Hawthorne: el grupo, el liderazgo, la identificación, la participación y la comunicación (ascendente y descendente).

¹⁴ Nosnik Ostrowiak, Abraham (1995). Manual de comunicación organizacional práctica, Ed. Trillas, México, pp. 178.

¹⁵ Cfr. Idem. pp. 180-182.

1.2 El desarrollo de la comunicación organizacional y sus principales perspectivas teóricas

Los primeros estudios que se han realizado en la rama de la comunicación organizacional llevaban consigo la influencia del énfasis de esta disciplina en la efectividad o mejor y mayor productividad de las empresas y organizaciones. Solamente para citar un ejemplo, fueron realizados estudios con la finalidad de encontrar la respuesta a la pregunta acerca de cómo la comunicación afecta la productividad, la satisfacción en el trabajo, el abandono y el ausentismo del trabajo. A estos estudios hoy se los conoce como la perspectiva teórica funcionalista o tradicional, misma que estudia y concibe a la comunicación como una más de las variables que resultan como agentes de influencia en la efectividad o productividad de las organizaciones. El énfasis dado en los métodos cuantitativos de esta corriente teórica de la comunicación y su enfoque que se da casi de forma exclusiva en el servicio a los intereses de la gerencia de determinada empresa u organización y de la producción ocasionó que ciertos académicos comenzaran a rechazar este modelo teórico.

Es de esta manera, como surge la perspectiva teórica interpretivista, cuya finalidad es concebir a las organizaciones o empresas como culturas que poseen creencias, valores y un lenguaje propio mismo que incluye y abarca ritos, metáforas, prácticas, conductas entre sus rasgos más significativos y característicos. Para los teóricos interpretivistas, la organización es considerada como una realidad subjetiva que existe en la mente de las personas que la integran que ha sido construida socialmente hablando en base a estamentos de comunicación. Es por esta razón, que su principal interés de estudio es conocer cómo los miembros de una organización interpretan, experimentan y viven la vida organizacional.

Otra de las perspectivas teóricas que han aparecido en el ambiente de la rama de comunicación organizacional es la llamada teoría crítica, cuya base de estudio es conocer cómo las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una determinada organización o empresa.

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas.

Esta disciplina- o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez¹⁶, recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

1.2.1 Definición conceptual: comunicación organizacional

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la 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 la organización y su medio; o bien,

¹⁶ TRELLES, Rodríguez Irene “Comunicación Organizacional”. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001 pp. 22-23.

influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Según esta visión designa como herramientas:

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Irene Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento

mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.¹⁷

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Habiendo definido el fenómeno, es necesario descubrir sus dimensiones de proyección: la comunicación organizacional no se produce, como ya hemos dicho, sólo a lo interno de la entidad, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no debemos perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial.

¹⁷ TRELLES Rodríguez, Irene. “Op cit”. p.2.

1.3 Funciones de la Comunicación Organizacional

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, nos centraremos en autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

Fernando Martín Martín, (citado por Trelles) las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.¹⁸

Para Luis Barreiro Pousa, Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, dicha materia pretende, entre otras cosas: crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.¹⁹

Trelles se adscribe al siguiente patrón:

- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

¹⁸ MARTÍN, Martín Fernando, Comunicación Empresarial e Institucional, Universitas – Asociación de la Prensa 1998 pp. 22.

¹⁹ BARREIRO, Pousa Luis, El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna, Artículo publicado en la revista Espacio (Cuba) pp. 12

- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

1.4 Enfoques comunicativos en organizaciones

Los modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían acorde a tendencias conceptuales contemporáneas. Describiremos brevemente los cinco enfoques más comunes:

1.4.1 Mecánico

Plenamente transmisivo (flujo vertical-descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.

1.4.2 Psicológico

El papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobrevalorada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.

1.4.3 Sistémico

Considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

1.4.4 Simbólico Interpretativo

Centra su foco comunicativo en los llamados “roles asumidos” (llegar a formar comprensiones mutuas a través de la unión empática con otros) y los “significados compartidos”, relacionados con acciones comunes.

Enfatiza la manera en que los factores culturales impactan los procesos comunicativos. El papel activo del receptor cobra relieve, al igual que su papel intercambiable con el emisor. Dicha corriente asume los factores abordados por el resto, realizando un análisis integral de los procesos comunicativos y vinculándolos con la cultura organizacional.

Esta escuela visualiza la comunicación como conjunto de procesos de significados compartidos y ofrece ricas posibilidades en cuanto a la concepción y función de la acción social y su papel en la construcción de la conciencia, a la vez que representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones.

1.4.5 Control estratégico

Centra su foco comunicativo en los llamados “roles asumidos” (llegar a formar comprensiones mutuas a través de la unión empática con otros) y los “significados compartidos”, relacionados con acciones comunes.

Enfatiza la manera en que los factores culturales impactan los procesos comunicativos. El papel activo del receptor cobra relieve, al igual que su papel intercambiable con el emisor. Dicha corriente asume los factores abordados por el resto, realizando un análisis integral de los procesos comunicativos y vinculándolos con la cultura organizacional.

Esta escuela visualiza la comunicación como conjunto de procesos de significados compartidos y ofrece ricas posibilidades en cuanto a la concepción y función de la acción social y su papel en la construcción de la conciencia, a la vez que representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones.

1.5 Escuelas del Comportamiento Organizacional

Aunque puede encontrarse varias corrientes y escuelas dentro del estudio comportamental de las organizaciones, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la contingencial; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.²⁰

1.5.1 Escuela clásica

Evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management), quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.²¹

²⁰ KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones pp. 83-109

²¹ Idem

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical- descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el obrero como extensión de las máquinas.

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria.

1.5.2 Escuela de relaciones humanas

Se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial.²²

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

1.5.3 Escuela de sistemas

En esta teoría interviene el holismo, que es la tesis que argumenta que algunas totalidades son mayores que la suma de sus partes. En forma complementaria, surge el concepto de Gestalt (del alemán Gestalt = forma) en psicología, cuyo

²² KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones pp. 83-109

principio básico es la idea según la cual, las leyes estructurales del todo determinan las partes, y no a la inversa. El enfoque gestáltico estudió temas asociados a la cognición y a la percepción, es decir, los procesos mentales a través de los cuales los seres humanos aprehenden el mundo y lo conocen.²³

Concepto de sistemas.

Un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.

1.5.3.1 Características de los sistemas

Emergente sistémico. Una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares.²⁴

Propósito u objetivo. Los elementos definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad. El sistema, siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquiera de sus partes o unidades. De esto surge la entropía y la homeostasis.

1.5.3.2 Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución:

Sistemas físicos o concretos. Compuestos por objetos.

Sistemas abstractos. Conceptos, planes, ideas.

1.5.4 Escuela de la Teoría contingente

La teoría contingencial centra su atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los

²³ KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones pp. 112-123

²⁴ KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones pp. 87

elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Estos factores externos pueden estar a su vez subdivididos en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, aspectos de competencia de otras empresas, asuntos legales y políticos, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte y se adapte a ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

El tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, son aspectos que contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización:

"La propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión; la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la "línea media" y en los "staffs directivos y de apoyo"; la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la tecnoestructura y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa, y por último, la tecnología o el sistema técnico afecta claramente a la estructura y acción de los flujos de trabajo de la base operativa"²⁵.

Otro de los principios fundamentales que diferencia a esta teoría de otras es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias.

²⁵ KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones pp. 92

Cada organización ha de establecer sus propias circunstancias ideales de acuerdo con su necesidad específica.

Los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la empresa, los cuales son variables dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas.

Las distintas teorías y análisis en referencia de la comunicación organizacional, han planteado el escenario sobre el cual versará el análisis posterior. La trascendencia del estudio y entendimiento de la comunicación organizacional no está en tela de duda. Es lamentable que sus análisis hayan aparecido y cobrado trascendencia producto de algunas crisis en el orden laboral en Estados Unidos y otros países del mundo. Esta crisis desde una perspectiva más positiva, constituyeron el principal aporte para que los estudios de la comunicación organizacional fueran entendidos como procesos que no pueden detenerse. Los estudios no concluyen con una teoría y desde luego no existe una teoría ideal que pueda ser aplicada como un “escrito en piedra” para todas las empresas u organizaciones.

La mayor relevancia sobre el entendimiento de la comunicación organizacional, tiene su base en los siguientes aspectos:

La comunicación organizacional debe ser ABIERTA²⁶: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

La comunicación organizacional debe ser EVOLUTIVA²⁷: Debe hacer énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

²⁶ FERNÁNDEZ, Sánchez Juan, Sistemas de información en las organizaciones, Ediciones pirámide, pp 71-108

La comunicación organizacional debe ser FLEXIBLE²⁸: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

La comunicación organizacional debe ser MULTIDIRECCIONAL²⁹: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Y por último la comunicación organizacional debe ser INSTRUMENTADA³⁰: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

1.6 La comunicación organizacional y sus aplicaciones empresariales en la actualidad

En la actualidad, algunos de los académicos que estudian el fenómeno de la comunicación organizacional se hayan proponiendo nuevas perspectivas teóricas como una forma de alternativa a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado a las organizaciones. Entre ellas, se encuentran por ejemplo:

La teoría de los equipos de trabajo de autocontrol: que propone distribuir entre los mismos colaboradores las actividades de supervisión. No quiere decir que las empresas se llenan de autoridades, significa más bien que los colaboradores de un mismo rango pueden hacerse cargo de unas y otras actividades con la misma atribución de supervisión que una autoridad³¹.

²⁷ FERNÁNDEZ, Sánchez Juan, Sistemas de información en las organizaciones, Ediciones pirámide, pp 74-76

²⁸ FERNÁNDEZ, Sánchez Juan, Sistemas de información en las organizaciones, Ediciones pirámide, pp71-108

²⁹ FERNÁNDEZ, Sánchez Juan, Sistemas de información en las organizaciones, Ediciones pirámide, pp71-108

³⁰ FERNÁNDEZ, Sánchez Juan, Sistemas de información en las organizaciones, Ediciones pirámide, pp71-108

³¹ DÍAS, Barrios Jazmín, Cambio organizacional: una aproximación por valores, Revista Venezolana de Gerencia, volumen 10, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela pp. 24-29

Y la democratización de las empresas³²:

Se reconoce bajo esta teoría, la necesidad de repartir la sociedad laboral haciendo que todos los colaboradores tengan parte y sean propietarios de las empresas que se conforman. Se considera la posibilidad de construir sociedades laborales equitativas en la que todos sus miembros son dueños y también responsables del destino y crecimiento de la empresa.

Estas nuevas perspectivas que algunos proponen como las teorías para este siglo tratan de ser la respuesta solvente a preguntas como por ejemplo:

¿Cuáles son las formas de organizarse que mejor responden a las necesidades de los empleados de hoy?

¿Cuáles son los beneficios y retos de la presencia de nuevos empleados, como la de la mujer en las organizaciones del presente siglo?

¿Cómo pueden los empleados realizar sus objetivos personales al mismo tiempo que sirven a los objetos de la empresa?

El impacto de este tipo de desarrollo de tendencias en la comunicación, es sin lugar a dudas muy significativo a pesar de que no existen estudios que lo hayan evaluado de manera sistemática.

Aún así es digno de resaltar que como consecuencia directa de la preparación académica que se ofrece a los estudiantes de esta carrera, especialmente en Estados Unidos, se ha identificado cada vez mayor el número de jóvenes graduados que llegan a las organizaciones con una preparación que les permite entender y aplicar el rol de la comunicación organizacional, desde nuevas perspectivas, lo que les permite además evaluar el impacto de la comunicación de la comunicación en diferentes actividades organizacionales, y que son capaces de

³² DÍAS, Barrios Jazmín, Cambio organizacional: una aproximación por valores, Revista Venezolana de Gerencia, volumen 10, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela pp. 33-36

desarrollar nuevas y mejores estrategias que permiten mejorar los modelos y las prácticas de comunicación dentro de la organización.

Entre las más importantes estrategias que se han identificado en los primeros años de aplicación de la comunicación organizacional, estuvieron implicados los aspectos afectivos de los colaboradores de una empresa u organización. Estos aspectos se identificaron primeramente como un factor de conexión psicológica emocional entre los colaboradores, la empresa u organización y el nexo que los individuos habían desarrollado a través de los niveles de identificación que tenían con la misma y del servicio que a ella podían prestarle o del trabajo que en ella desarrollaban. El poder realizar un trabajo para una empresa determinada, contribuir por ende a la economía de la sociedad y a la vez realizarse profesionalmente, además de sentirse útil a la vez del trabajo establece un vínculo emocional del trabajador con la empresa que le da trabajo.

Será necesario explicar este concepto a través de un gráfico mismo que se presenta a continuación.³³

Gráfico número 1:

Vínculo Emocional que se establece entre el colaborador que se siente realizado con su trabajo y la empresa que le da el trabajo.



³³ VARONA, Federico. “La Enseñanza de la Comunicación Empresarial en los Estados Unidos”, San José de California, Estados Unidos, Mayo de 1998, pp. 36-37

En esta aplicación de comunicación y trabajo grupal es primordial la designación de líderes reconocidos y respetados tanto por sus méritos personales y profesionales en el desempeño de su trabajo, como conocidos y respetados por sus compañeros de trabajo. Éstos líderes a su vez designarán sub líderes que monitorearan el desarrollo de determinado proyecto de trabajo y reportarán sobre los avances al líder del grupo. Una de las particularidades de esta estrategia es que los grupos de trabajo para un óptimo desarrollo de la estrategia de trabajo deben tener ciertos niveles de afinidad entre sus miembros, sin ser esta una condición innegociable. Muchas veces se consiguen excelentes niveles de desempeño entre colaboradores que establecen nexos de fraternidad y amistad durante la consecución o desarrollo de una misma estrategia laboral determinada.

En esta estrategia de comunicación y trabajo organizacional es fundamental una madurez del grupo que la desarrollará, porque para ello es básico que se involucren la cabeza o las cabezas de la empresa y se conviertan en uno más de sus colaboradores dejando de lado un poco la jerarquía que les enviste con la finalidad de motivar al personal e involucrarse más en las necesidades, anhelos, dificultades, sueños o impedimentos de la consecución de uno u otro proyecto. Existen actividades específicas de comunicación que permiten a los colaboradores de una empresa hablar con respeto pero sin tapujos sobre los aspectos tanto positivos como negativos de las empresas. Las charlas grupales son una excelente ramificación de esta estrategia, charlas en las cuales la cabeza o cabezas de las empresas, se ponen a la misma altura de los obreros y de sus necesidades y deben sentirse dispuestos a escuchar necesidades y posibles problemas. Esta estrategia aunque implica cierta complejidad, es primordial para abordar el desarrollo de temas críticos que siempre suceden en las agrupaciones humanas, más aún en aquellas que van tras objetivos de tipo económico.

La estrategia de democratización implica que los miembros de la empresa, estén dispuestos a convivir en una estructura horizontal con la finalidad de conseguir un objetivo o proyecto específico. Implica también que el conocimiento de la información esté claramente difundido y aclarado para los miembros de la empresa de tal manera que las crisis, no permitan que los canales informales de la comunicación se roben la escena de la información, torciendo un objetivo, que

debería al menos ser primordial en toda empresa: el de mantener una transparencia y una claridad sobre las circunstancias y reglas de juego. Se ha señalado anteriormente, que una condición elemental para el desarrollo de esta estrategia es que el grupo o la empresa que la implemente o tenga un grado considerable de madurez. Por madurez en este sentido, se refiere a que el hecho de desarrollar una estructura horizontal para la consecución de una determinada meta, no puede implicar jamás que se irrespeten las jerarquías que están establecidas en un conglomerado y que son fundamentales para el desarrollo de toda actividad humana. Muchas veces, tiende a confundirse el establecimiento de una estructura horizontal, con la anulación de las jerarquías dentro de una empresa, este es, sin duda el riesgo que corre la aplicación de esta estrategia. Por esta razón esta estrategia es aplicada, en grupos pequeños, en empresas con un alto nivel de madurez y bajo la búsqueda de la consecución de un objetivo o proyecto muy específico.

Existe todavía una pesada carga cultural sobre las mujeres que está relacionada con las expectativas del rol que les corresponde, y que ha sido asignado por una sociedad que parece haberse modernizado al respecto, pero que no tan en su interior guarda valores tradicionales en materia de relación entre los géneros y sobre cómo cada uno de ellos se debe ir adaptando a la labor que de acuerdo a su experiencia profesional, puede realizar.³⁴

El mito absurdo de que las mujeres no son buenas en los campos de la ciencia y la tecnología en comparación con los hombres, suele ser atribuido a limitaciones biológicas 'propias del sexo femenino' más que a la existencia misma de ilógicos estereotipos de género con respecto al material didáctico, en los métodos pedagógicos y en el diseño tecnológico. Cabe aquí un interrogante que tal vez puede resultar radical. ¿Para quiénes fue menos hecho el mundo de la tecnología: para las mujeres o para las personas zurdas? La respuesta puede resultar desconcertante tanto para un grupo humano como para el otro, más aún para los grupos que incluyen entre sus miembros a mujeres.

³⁴ SABANES, Dafne. "Mujeres y nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación" _Buenos Aires, Argentina. Mayo de 1998, pp. 50-73

El hecho de aplicar una perspectiva de género para analizar el mundo de las tecnologías de información y comunicación, nos llevará al campo que nos compete en esta investigación. El desarrollo profesional de las mujeres desde una perspectiva femenina, implica que las empresas deben reconocer las diferencias primeramente biológicas entre hombres y mujeres que son las más obvias y que son indiscutibles. Pero en segundo lugar implica también, que las mujeres no pueden desligarse de su rol de madres por ejemplo, al momento de ejercer una u otra profesión o actividad laboral determinada. En nuestra sociedad ecuatoriana y probablemente en otras sociedades latinoamericanas, es normal que las mujeres tengan que regresar a trabajar apenas 3 meses después de su alumbramiento. Sin duda esta normativa laboral no considera los impactos emocionales de la madre para con el bebé, para con su rol de trabajadora y para con su rol de persona productiva para la sociedad a la que se pertenece. Mientras que atónitamente se puede observar países como por ejemplo Suecia, donde las madres tienen un año de lactancia para estar con sus hijos y luego retornar a sus trabajos, ser reinsertadas nuevamente en el ambiente laboral y cumplir con satisfacción dos de sus roles fundamentales: el de madre y el de mujer profesional.

La perspectiva femenina no pretende aplicar con radicalidad, el hecho de que las mujeres puedan insertarse en campos laborales que por determinación biológica fueron concebidos esencialmente por los hombres. Nuestras diferencias biológicas saltan a la vista: la fuerza bruta es la única diferencia fundamental entre ambos géneros. No se pretenden excluir, en esta investigación, casos de mujeres que han alcanzado niveles de fuerza física superiores a los de los hombres. Se pretende más bien, focalizar la necesidad de que las mujeres puedan ser consideradas con todas las capacidades alternativas que tienen frente a los hombres y que considerando esas capacidades, se pueda pensar en un ambiente laboral adecuado para ellas y para su realización como seres humanos: profesionales y madres o madres y profesionales, dependerá de la priorización que cada mujer le de a sus roles.

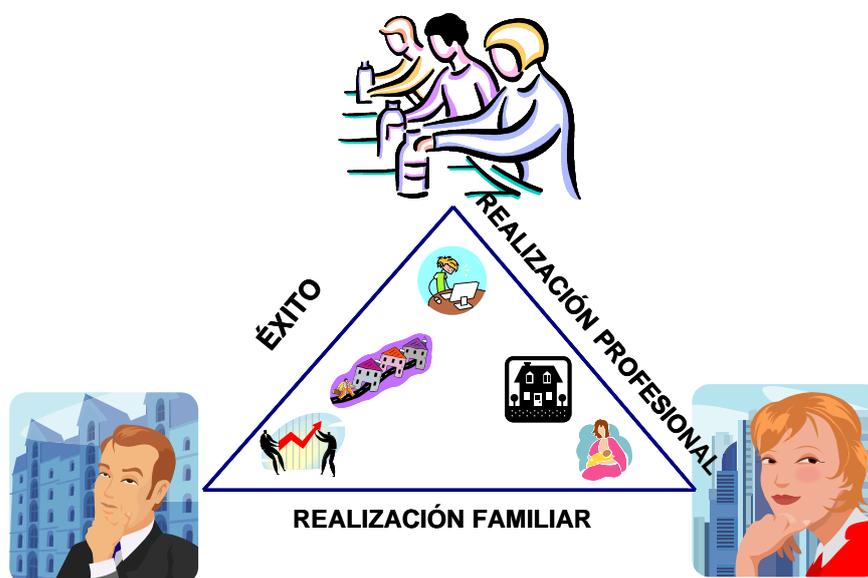
Es así entonces como, las aplicaciones de la comunicación organizacional apuntan a la mejor adaptación de los individuos, hombres y mujeres a los parámetros laborales de la empresa que los alberga.

Una de las oportunidades que brinda la adecuada aplicación de las estrategias de comunicación organizacional, es conocer el tipo de clima laboral en el cual la empresa se está desarrollando. La medición del clima laboral se alcanza a través de diversas actividades participativas, como encuestas, foros grupales.

El siguiente gráfico explicará la importancia del nexo laboral tanto para los hombres como para las mujeres, con respecto al rol social que cada uno de ellos cumple.

Gráfico número 2:

La importancia del nexo laboral en hombres y mujeres con respecto a su rol social



El gráfico anterior pretende explicar que aunque las preocupaciones y priorizaciones entre hombres y mujeres son similares, no idénticas pero sí guardan cierta similitud:

- Tanto los hombres como las mujeres anhelan una realización familiar.

- Tanto para los hombres como para las mujeres es importante el hogar y los hijos si es que los tienen.
- Tanto para los hombres como para las mujeres es importante una realización en el aspecto profesional.

En conclusión, los roles que les han sido asignados socialmente tanto a hombres como a mujeres, son roles que deberían ser reconsiderados al momento del ejercicio profesional, pues estos pueden ser intercambiables, con la radical diferencia de que las mujeres al ser madres, añaden una actividad más a sus actividades profesionales, en el estudio que nos compete.

Al añadir una actividad más, el proceso de re inmersión a sus actividades laborales, luego de un proceso como es el proceso de maternidad, que conllevará considerar factores humanos más allá de los factores meramente económicos enmarcados en la necesidad de trabajar. Consideraciones de este tipo, son sin duda un interesante ingrediente para un clima laboral adecuado, pero esta terminología es parte del análisis del siguiente capítulo.

Capítulo II

Los elementos de la comunicación organizacional

2.1. Generalidades

La delimitación del concepto de información:

La palabra información es masivamente utilizada en distintas disciplinas, ámbitos y momentos, de tal manera que su significado se vuelve algo difuso. Es vital para el desarrollo de esta tesis, que se clarifiquen algunos postulados en torno al concepto de información. Es necesario e importante plantearse la pregunta ¿qué es la información? En una definición general, se puede hacer referencia al término información como el conjunto de datos, que organizados especialmente con una finalidad, aportan o arrojan un significado. Es importante recalcar que este significado estaría ausente sin la condición de orden u organización en los datos que conforman o constituyen esa información.

La información es una parte fundamental y necesaria en todo proceso comunicativo en cuanto, que es interpretada y entendida por quien la recibe, siempre y cuando exista entre receptor y emisor un código común. La información como concepto existe en la naturaleza y en la cultura y es trasformada y re significada o re entendida por esta misma cultura que la produce socialmente o la toma de la naturaleza misma.

La información está compuesta por dos partes fundamentalmente, una parte teórica y otra práctica que en el pensamiento humano se presentan como separadas. La unificación que desemboca en la construcción definitiva del concepto de información, se da por la interacción dialéctica entre lo teórico y lo práctico.

Desde la edad media se conceptualizo a la información como una organización activa que dirige los modelos del pensamiento humano. Pero lo que marca la deferencia y realmente la realza en los seres humanos, puesto que la información se encuentra en la naturaleza misma, es la posibilidad de nuestra especie de

crear y perfeccionar sistemas de símbolos con significados. Este es el origen del lenguaje, útil para la convivencia social. Puede pensarse a la información como la manera de exteriorizar la producción del pensamiento humano.

En la actualidad, la globalización permite el acceso a enormes volúmenes de información depositados en soportes cada vez más complejos, con increíbles posibilidades de almacenamiento y conexión con otras fuentes. Nos referimos a las bases de datos, las redes de transmisión de datos, la red de Internet, etc.

La información es un punto clave para todo desarrollo económico y social, permite en estos tiempos altos grados de competitividad debido a la demanda permanente y cada vez mayor de información. En general y de una manera sumamente amplia se definen dos grandes tipos de información: la información pública y la información privada.

La información pública es un derecho consagrado que permite el control, monitoreo y participación del individuo social en los asuntos públicos, del estado y de las instituciones gubernamentales. La información privada es aquella que no debería trascender a las personas que la manejan.

La información privada es inviolable sino medía una orden legal que justifique tal acción. A nivel informático los administradores de sitios que solicitan información personal o privada a sus suscriptores o usuarios, están penados legalmente si la vendieran, expusieran o revelasen sin autorización.

Es importante entender el término información como aquellas observaciones registradas que afectan al comportamiento. Diversos autores consideran que “la información para un ser vivo es cada señal, cada mensaje, cada percepción que produce un efecto sobre su comportamiento o sobre su estado cognoscitivo” ³⁵. Glazer la define como “datos que han sido organizados o se les ha dado una determinada estructura, es decir, se le ha situado en un contexto, con lo que se le ha dotado de significado” ³⁶. Aunando diversos conceptos se puede considerar que la información supone un aporte nuevo para quien la recibe y es material

³⁵ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, “Sistemas de información en las organizaciones”, Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 20

³⁶ Idem / ibid Pág. 22

siempre estará sujeto a interpretación y que posterior a ésta interpretación, podrá cambiar, alterar o modificar la conducta de este receptor inicial.

2.1.1 La información como un recurso de importancia empresarial

La información es la materia prima y recurso principal para cualquier organización, entidad, corporación, institución o empresa. El sentido de la existencia de la información es que a través de la misma se abren posibilidades como la creación, la expansión y la transmisión de conocimientos para que esta empresa surja, en el medio económico y social al que pertenece. El mundo actual caracteriza a las empresas por ser negocios que enfrentan una competencia creciente en su ámbito de actuación. La forma idónea de competir es adelantarse a la jugada 'del otro', actividad que sin información es imposible realizar.

La información juega un papel muy importante en este aspecto y además en la conformación y estructura de una empresa. Es la esencia misma de la empresa e incluso su razón de ser. Una empresa cuenta con diferentes recursos los cuales tienen metas y principios claramente establecidos, si bien el recurso humano es el componente vital de las organizaciones y empresas, pues sin este recurso no podrían existir, el recurso humano es entonces el motor de una empresa u organización, y por cierto siguiendo con la paradoja, la información sería el aceite que mantiene lubricado el motor de esta organización u empresa.

Tanto dentro como fuera de la empresa se genera cierta cantidad de información (financiera, administrativa, de producción, de capital humano, gubernamental, etc.), toda ésta puede convertirse en una herramienta muy valiosa, ya que se puede dirigir a cualquier situación que requiera de una mejora referida hacia aspectos organizacionales, institucionales y/o de imagen corporativa.³⁷

Para ello será necesario establecer algunos sistemas para su adecuada obtención, organización, administración y utilización de la misma.

³⁷ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, "Sistemas de información en las organizaciones", Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 38- 40

No es necesaria una gran inversión intelectual, ni tampoco conocer todas las áreas que integran la empresa, ya que para esto existe personal que trabaja para y con la empresa. La autoridad máxima de la empresa o los directivos de la empresa tampoco están obligados a leer como mínimo 3 periódicos nacionales y 2 extranjeros, pero eso sí, requieren tener los ojos bien abiertos en todo lo que ocurre a su alrededor, ante esta situación podría utilizar el internet, pero por sobre todas las cosas se recomiendan tres pasos fundamentalmente³⁸:

2.1.1.1 Obtención de la información

Lo que un directivo necesita y debe hacer es estar involucrado y a la expectativa en la detección de las necesidades de su empresa, con ello estará dando un paso muy importante en lo que a obtención de información se refiere.³⁹

Saber escuchar es un punto clave en el proceso de obtención, la gente, el recurso humano juega un papel muy importante aquí, pues ellos le proporcionarán al directivo información siempre valiosa. Para esto se deberá establecer una fecha periódica en donde se dedique un tiempo en “obtener” la información de la boca de sus empleados o directamente de la fuente que mejor conoce la información.

2.1.1.2 Organización de la información

Una vez identificada la información que tanto los directivos de la empresa como sus empleados hayan conseguido, será importante ordenarla para poderla utilizar en el momento adecuado. La organización de la información puede ser por fecha de obtención, o por concepto o área de donde se obtuvo, por ejemplo: en una junta que se llevó a cabo el 27 de febrero de 2009, el Sr. “W”, encargado del departamento de compras, proporcionó información acerca de los nuevos procesos que se deben realizar con el proveedor “X”, los cuales serán aplicados para principios del año 2010. Con esto queda claro que la información brindada por el Sr. “W”, por el momento no será de utilidad, sino hasta que inicie el año

³⁸ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, “Sistemas de información en las organizaciones”, Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 42- 44

³⁹ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, “Sistemas de información en las organizaciones”, Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 42- 44

2010, sin embargo si ésta no fuera tomada en cuenta, lo más probable es que para principios de dicho año se pudieran presentar problemas con el proveedor "X", ya que se hizo caso omiso a lo que él con anterioridad había informado, de tal forma que provocaría malestares en la relación con el proveedor, dificultades de pago, problemas en la entrega de mercadería y claro está, muy probablemente pérdidas económicas.

2.1.1.3 Administración de la información

No solo basta con organizar la información, es importante y necesario que ésta se mantenga actualizada y en constante orden, administrarla significa: conservar un registro de lo que se tiene para saber diferenciar entre lo que sirve y no sirve, así también cuándo y cómo usarla. Tampoco se busca complicar la situación en recabar información sin ningún propósito, este sistema dentro de su empresa necesita mantenerse ágil y en constante movimiento, ya que esa es la tendencia actual de una sociedad que se conoce como sociedad informatiza.

Tanto en la organización como en la administración, puede ser conveniente el uso de tecnologías para un mejor desempeño, podría ser un simple sistema de carpetas organizadas dentro de su computadora, en donde se guarden los registros de información obtenida, estos registros pueden ser elaborados en documentos Word o PowerPoint, o también puede desarrollar una base de datos (tipo Access) para su fácil acceso y óptimo desempeño. Es importante la consideración de siempre tener respaldos de toda la información recabada.

2.1.1.4 Utilización de la información

¿Qué usar, cuándo usar y cómo usar?, son las preguntas que deben hacerse cada vez que se requiera utilizar la información recabada, una vez iniciado el proceso de obtención de información, todo se observará con mayor claridad ya que se regresarían los puntos clave de toda la obtención: saber escuchar y estar a la expectativa en la detección de las necesidades de cada empresa, por lo tanto su utilización será la adecuada conforme a los requerimientos que la línea de cada negocio exija.

Sin embargo hay que considerar que parte de las dificultades por las cuales la información todavía no es vista por muchos de gran utilidad, o como un gran valor en la empresa es porque se considera un recurso intangible (a diferencia del recurso humano y económico) y que en la mayoría de los casos sólo brinda beneficios a largo plazo.

Si se consideran los pasos anteriormente mencionados para desarrollar un sistema de información, es posible garantizar que con este recurso tan valioso como es la información, el motor de la organización, es decir su recurso humano, tendrá un menor desgaste de manera considerable y mejorará el rendimiento del recurso económico a través del tiempo.

¿Cómo está manejando la empresa de relaciones públicas Quantum este aspecto?

Se ha observado que las normas y políticas de la empresa en cuanto a reglamentos se refiere, se manejan de forma frontal y clara, sin embargo no existen canales o mecanismos formales para la difusión de esta información. En el capítulo siguiente, este aspecto formará parte de la primera y más importante recomendación para Quantum. La empresa, de 6 años de existencia, no ha logrado identificar mecanismos que le permitan contar con canales oficiales para manejo de información y lo que desafortunadamente muchas veces se produce, es el rumor como uno de los mecanismos para que el personal se entere de los aspectos oficiales. Horarios de entrada y de salida, tiempo para almorzar, derechos y obligaciones, entre otros aspectos, no están redactados en un documento que haya sido entregado a los colaboradores.

Más grave aún, la empresa con 6 años de existencia, no ha logrado identificar la importancia de contar con esquemas de comunicación organizacional que le permitan priorizar la información “casa adentro” para poder ordenarla, estructurarla y difundirla de la manera más adecuada.

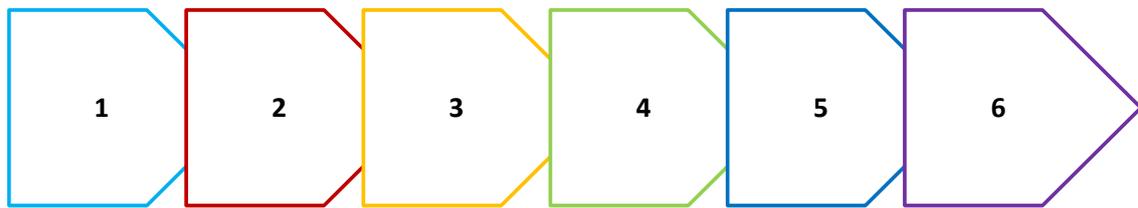
La empresa le ha dado mayor importancia al manejo de la comunicación “casa afuera” que “casa adentro”. Siendo la especialidad de la empresa, el manejo de

las relaciones públicas e imagen de otras empresas a su vez, el aspecto interno se ha descuidado e ignorado por completo. Sin embargo los procesos de comunicación, no son estáticos, siguen su flujo y están directamente relacionados con los procesos al interior de las empresas. Cuando no tienen la conducción y manejo adecuados, los procesos de comunicación no solamente que siguen su marcha y flujo naturales, sino de que además se dan de forma desordenada, improvisada y con un gran riesgo y capacidad de confundir y generar conflictos y malos entendidos. Se recomienda la elaboración de un manual que incluya derechos y obligaciones del colaborador en lo que a comportamientos se refiere.

Lo dicho anteriormente se refiere estrictamente a las normas de comportamiento en el trabajo, más grave aún, la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que les permita a los colaboradores conocer cuál es la forma en la que la empresa espera o quiere que cada uno maneje la información relativa a los aspectos profesionales, es decir la información de cada uno de los clientes. Quantum es una empresa de relaciones públicas que maneja varios clientes, no existe ni una reglamentación, ni una estandarización que indique cómo manejar, respaldar, salvaguardar y conservar esa información que es la esencia del negocio de la empresa, es la razón de ser de la empresa.

Gráfico número 3:

La gestión de la información



- ① Identificación de las necesidades y requerimientos de información
- ② Adquisición y recogida de información
- ③ Clasificación y almacén de información
- ④ Formación y presentación de la información
- ⑤ Distribución y diseminación de la información
- ⑥ Análisis y uso de la información

Tal y como se explica en la gráfica anterior son múltiples los criterios que se han utilizado para la clasificación de la información a nivel empresarial. El objetivo que se requiere alcanzar al respecto de comunicación empresarial, incluye dos consideraciones sencillas para clasificar la información en función de su origen son dos los tipos de información que se tienen:

2.1.2 Categorías de la información

Entre los tipos de información podemos citar dos categorías principalmente, la información interna y la información externa.

- a) Información interna: que es aquella que se refiere a los costos de los diferentes recursos, al grado en que ha sido utilizada la capacidad disponible, a su rentabilidad entre otros elementos, es decir información vinculada a los aspectos internos y propios de la empresa y,

- b) Información externa: que guarda estrecha relación con la competencia, con los clientes y que tiene relación con el entorno en el cual se ubica la empresa.

El autor Juan Sánchez Fernández clasifica la información interna de acuerdo a la forma en que ésta va a ser utilizada, y a los destinatarios de dicha información, en tres niveles que están relacionados con un esquema jerárquico⁴⁰.

Para el análisis que se está realizando en esta tesis, es la información interna y su utilización la que nos interesa, en vista de que es una tesis que analiza el proceso y la importancia de la comunicación organizacional o comunicación casa adentro de la empresa.

2.1.2.1 *Información Operacional*

La misma que se refiere a las 'técnicas y modos de producción de bienes y servicios', necesaria para que cada área de la empresa conozca cómo debe realizar sus tareas.

2.1.2.2 *Información Táctica*

La misma que está derivada de forma directa del control del negocio y que es utilizada por los mandos medios de la empresa.

2.1.2.3 *Información Estratégica*

La que permite a la alta dirección de determinada empresa intuir el futuro y adaptarse tanto a oportunidades como amenazas del entorno adoptando decisiones estratégicas.

Efectivamente la empresa Quantum desarrolla y realiza estas distinciones. Desafortunadamente la difusión para la utilización de la misma se mira nada más en perspectiva de la información operacional. Quienes conforman la empresa conocen detalladamente las responsabilidades y deberes detallados para sus cargos, a pesar de que no existen documentos por escrito que respalden esta

⁴⁰ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, "Sistemas de información en las organizaciones", Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 45- 62.

información, o lo que se conoce como 'job description' (descripción del cargo). La información estratégica de la empresa se encuentra en manos del Presidente de la misma y de cuatro Directores de Cuentas. Aún cuando en varias ocasiones se ha ofrecido que la información estratégica que la empresa maneja será socializada entre todos los miembros de la misma, esto no ha llegado a reflejarse con claridad y en reuniones ampliadas que permitan que todo el personal entienda el rumbo que tomará la empresa y qué es lo que busca y cómo lo conseguirá.

Se espera, tal vez, de forma implícita, que la información sea difundida a través de los Directores de Cuenta a todo el resto del personal. De aquí se desprenderán otras tres recomendaciones para la empresa referentes al manejo y categorización de la información; a la importancia de que los compromisos que se asumen, tanto por escrito como verbalmente, deben cumplirse; es decir, si se ofreció una socialización de información ésta debió darse; por último, en el manejo de la información nada puede darse por asumido, los procesos deben llevarse adelante con transparencia y agilidad.

Es indudable señala el autor, la trascendencia de esta información para la toma de decisiones en la empresa, sin embargo no toda la información es igualmente importante. Para que la información sea útil, mejore y facilite la toma de decisiones en la empresa ésta debe responder a criterios de calidad. El autor cita a su vez a los autores Evrad y Le Maire que proponen emplear los siguientes criterios de carácter práctico⁴¹:

- a) Pertinencia: Debe existir una relación entre la información interna obtenida y las necesidades que determinan su uso. La información interna debe tener un propósito en el momento en que se transmite a una persona o máquina, porque de lo contrario será simplemente datos;
- b) Costo: A la hora de captar y utilizar la información interna hay que tener en cuenta la relación que existe entre el costo de la información y los resultados que se esperan obtener;

⁴¹ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, "Sistemas de información en las organizaciones", Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 62-66

- c) Rapidez: La información interna es una mercancía altamente perecedera y su utilidad depende con frecuencia de la posibilidad de disponer de ella rápidamente;
- d) Frecuencia: La frecuencia de transmisión o recepción de la información interna afecta al valor de la misma, y,
- e) Confiabilidad: Grado de confianza que el decisor otorga a la información.”⁴²

El único de los tres aspectos, anotados anteriormente, que se está cumpliendo, de este análisis categórico es el que se refiere a la rapidez de la información. Internamente la información se propaga con mucha rapidez, lamentablemente no siempre por canales oficiales, ni de forma ordenada o estructurada. Se podría hablar también de manejo pertinente de información. Con esto, se cumple el rol de que la información sea pertinente para que cumpla su primer objetivo de llenar una necesidad de informar al personal sobre un evento o requerimiento determinado.

2.1.3 Subtipos de la información corporativa

Se puede sin duda alguna señalar que la información se convierte, junto con el trabajo en el recurso estratégico de la empresa u organización, y su forma de gestionarla es quizás el recurso intangible más valioso con el que cuenta. La forma en la que se cultiva, se obtiene y se mantiene la información interna, consiste en una gran estrategia y los resultados son un bien intangible. Sánchez Fernández, hace a su vez una subdistribución y destaca la existencia de dos flujos de información:

⁴² Le Maire, Patrick, Yves Evrard. Information et décision en marketing, pp. 250 – 253.

2.1.3.1 Información ambiental

Es un input para la organización proveniente del entorno. Esta información es la información referente a las empresas que pueden ser competencia o que están trabajando en el mismo aspecto profesional de la empresa que estamos analizando, que en este caso es de relaciones públicas. La información ambiental siempre es muy valiosa para la empresa en relación con las mejoras, diversificación y ampliación de productos y servicios que la empresa puede ofrecer a sus clientes para siempre ser más competitiva en el mercado, para ser una mejor opción y ser preferida por quienes buscan o requieren de sus servicios. Forma parte de la información ambiental la información relativa a costos por los servicios que cobra la empresa y a los sueldos de los colaboradores. La información relativa a recursos económicos casi siempre suele ser considerada como información de tipo confidencial, sin embargo, es confidencial cuánto cobran las empresas por sus servicios, no lo es cuando se trata de los salarios de sus colaboradores.

2.1.3.2 Información corporativa

Es un output de la organización dirigido al entorno. La información corporativa guarda estricta relación con los lineamientos de marca, identidad e imagen de una empresa. Lo que la empresa refleja tanto para sus colaboradores como para sus clientes externos no debe en teoría ser tan distinto. Si la empresa es una empresa exitosa y de prestigio, este concepto no solamente deben tenerlo sus clientes, sus colaboradores deben estar alineados y convencidos de lo mismo para poder hacer de la empresa

¿Cuál de los 2 niveles es el más pertinente para el análisis de Quantum, firma de relaciones públicas?

A Quantum le interesa primordialmente el manejo del nivel número dos, que supone la información interna. Tanto los aspectos 1 como 2, están debidamente bien posicionados en el mercado profesional, con los clientes externos. Son los clientes internos, los que se encuentran en necesidad de que sus requerimientos de información sean considerados. Aquí nacerá la siguiente recomendación para

la empresa, toda la información interna que se genera debe ser tomada en cuenta y debe ser sistematizada para llevar un control y un registro de evolución de los procesos comunicativos internos.

La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una organización es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interactúan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

Las direcciones de las entidades, en la mayoría de las ocasiones, no disponen de una información que les resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, ya que estas son muy voluminosas o no son veraces, o inoportunas, es por ello que, uno de los subsistemas que se estudian durante el perfeccionamiento empresarial, es el relativo a la información, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta "cualquier información", o "mucho información", sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, la información estratégica.

Quantum como empresa de relaciones públicas, maneja gran cantidad de información interna que no ha sido sistematizada u organizada. La empresa se ha preocupado nada más de organizar, pulir constantemente y sistematizar la información externa, que es la información que les entrega a sus clientes y mediante la cual, la empresa promueve sus servicios y consigue más clientes.

En referencia a la información interna, que es la información que nos interesa para este análisis, Quantum tiene mucha información que debe ordenar y sistematizar. La primera guarda relación con las normas y procedimientos de Quantum que deberían estar recogidos en un manual que describa derechos y obligaciones de los colaboradores en cuanto al trabajo, más importante aún, la empresa debe documentar la información interna relacionada con lo profesional. Esta observación se hizo en líneas anteriores, sin embargo se resalta en vista de que surge en cada estamento de análisis.

2.1.4 Los Sistemas de Información (SI)

Una vez que la información ha sido analizada en términos generales y con respecto a su debida importancia, surge el concepto de sistemas de información empresariales.⁴³ Los sistemas de información se definen como un conjunto de personal, hardware, software, archivos, sistemas de comunicación, modelos de decisión, procedimientos y procesos organizacionales, estructurados y ensamblados para asegurar la calidad, transmisión y procesamiento y almacenamiento de datos de acuerdo con un criterio de rendimiento determinado para apoyar la toma de decisiones. Independiente de los conceptos que se utilicen o del enfoque que se adopte, los Sistemas de Información deben presentar una serie de características:

- a) *Precisión*: La información final que proporcionen debe carecer de errores.
- b) *Oportunidad*: La información debe ser suministrada en el momento en que se necesita.
- c) *Capacidad de proceso*: Deben ser capaces de evitar retrasos y espera.
- d) *Concisión*: La información suministrada ha de ser legible y fácil de manejar.
- e) *Relevancia*: Deben estar capacitados para establecer niveles y prioridades en la adquisición de datos, proceso y salida del sistema.
- f) *Disponibilidad*: Debe existir la posibilidad de acceso a la información siempre que sea necesario.
- g) *Seguridad*: Capaces de proteger la información, física y lógica, mediante password.

¿Qué tipo de manejo realiza Quantum sobre los sistemas de información de la empresa?

La información interna de la empresa se maneja bajo la responsabilidad de cada Director de Cuenta, y del personal que éste (a) tiene a su cargo. Es una “norma bien sabida” que cada persona es responsable de su información. Hasta el momento no se han conocido de conflictos o pérdidas de información, lo que no significa bajo ningún concepto que no se hayan dado problemas. La

⁴³ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, “Sistemas de información en las organizaciones”, Ediciones Pirámide, España, 2001, pp. 20-56

recomendación siguiente irá en relación con que este tipo de procedimientos deben redactarse el interno de la organización dentro de un manual de responsabilidades y derechos de los colaboradores, que debe ser debidamente socializado.

2.1.4.1 Clases de Sistemas de Información

a.- Sistemas de Información para la dirección: Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos - colectivamente llamados sistemas de información- orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que, para analizar la información, utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es utilizado con frecuencia para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información, vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones (por ejemplo: Sistemas de apoyo a la decisión, Sistemas expertos y Sistemas de información para ejecutivos).

En Quantum, el proceso que más se analiza por parte de la dirección, es el proceso que proviene de medir la información de prensa relativa a los clientes. La recolección de artículos de prensa, radio, televisión y páginas web, es un proceso operativo a cargo del personal de la empresa, sin embargo, son los altos cargos de dirección en la misma, quienes utilizan el producto de esta operativa recolección de datos, para analizar la información y medir la imagen de las empresas que son clientes de Quantum. Es importante recalcar que la empresa no cuenta con una política establecida para este fin antes descrito.

b.- Sistemas de Apoyo a la dirección: son aquellos cuya función principal es satisfacer las necesidades de información de las personas de la empresa encargadas de la toma de decisiones.

La empresa Quantum, no cuenta con sistemas exclusivos de apoyo a la dirección para la toma de decisiones. La mayor autoridad de la empresa, es decir, su Presidente Ejecutivo, utiliza información que él mismo genera a través de

investigación realizada de forma personal, para poder tomar decisiones. Es importante recalcar que la empresa no cuenta con una política establecida para este fin antes descrito.

c.- Sistemas de Información estratégicos: son sistemas cuya principal misión es conseguir o mantener la estrategia competitiva de la empresa u organización a la que pertenecen.

Los sistemas de organización estratégicos en Quantum provienen de la medición del éxito y del desenvolvimiento de las empresas que son una competencia para Quantum, en lo que a relaciones públicas se refiere. Quantum maneja las relaciones públicas de empresas de telefonía celular, área petrolera y área alimenticia. La forma de medir el buen desempeño, es teniendo conocimiento de las empresas que están siendo asesoradas por la competencia de Quantum. La estrategia competitiva, se construye a partir de las fortalezas y debilidades de las empresas que se dedican a la prestación de los mismos servicios que Quantum.

d.- Sistemas de Información híbridos: son aquellos que se basan en la combinación de algunos de los sistemas que fueron detallados anteriormente.

Cabe mencionar que Quantum como empresa que se dedica al manejo de las relaciones públicas, no cuenta con sistemas mixtos o híbridos, para la toma de decisiones o el desenvolvimiento del trabajo en su estructura organizacional. Esto nos lleva a pensar que la empresa como tal, necesita revisar y establecer políticas que le permitan un direccionamiento ordenado y un crecimiento sostenido.

¿Tiene Quantum la categorización de estos cuatro tipos de información?

La empresa cuenta con un modelo de información que les permite a los diversos integrantes de la misma, difundir los servicios de relaciones públicas que la empresa presta y darse a conocer entre potenciales clientes. Sin embargo, no existe una categorización de información para la dirección, que permita la organización de tareas básicas de la empresa. Tampoco una estructura o Sistema

de Apoyo, para la información que permite la toma de decisiones, ni tampoco sistemas estratégicos o de información híbridos.

La siguiente recomendación irá entonces enmarcada en la importancia de que los procesos estén debidamente conocidos, enmarcados y delineados alertando a la empresa de que no caiga en el riesgo de acumular manuales que nadie podrá leer, comprender y mucho menos aplicar. Los procesos de manejo de información, son procesos delicados en Quantum, ya que al ser una agencia de relaciones públicas, maneja información clave de otras empresas. El manejo prudente, inteligente, responsable y profesional, le garantizará crecimiento y desarrollo a la empresa y el hecho de que pueda mantener su prestigio como una empresa que responde positivamente a la confianza que en ella, han depositado sus clientes. (Manual de manejo de información confidencial de los clientes).

2.2 Las Tecnologías de Información y Comunicación

El concepto de las TIC se conoce como el universo de dos conjuntos representados por las Tecnologías Tradicionales de la Comunicación (TC), constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional y por las Tecnologías de la información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces).

Las TIC son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo (telégrafo óptico, teléfono fijo, celulares, televisión) ahora en ésta era podemos hablar de la computadora y de la Internet. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

Las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ocupan un lugar central en la sociedad y en la economía actual, con una importancia, cada

vez más creciente. El concepto de TIC surge como convergencia tecnológica de la electrónica, el *software* y las infraestructuras de telecomunicaciones. La asociación de estas tres tecnologías da lugar a una concepción del proceso de la información, en el que las comunicaciones abren nuevos horizontes y paradigmas.⁴⁴

Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en adelante TIC, al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual. Afirmar el carácter de tecnología para este campo del conocimiento y actividad profesional significa que estamos considerando de forma integrada:

- Una base teórica propia que sistematiza un conjunto de conocimientos científicos que proceden de distintas disciplinas *básicas* (Física, Matemáticas, etc.) y *aplicadas* (Electrónica, Teoría de la Señal, Algorítmica, etc.).
- Un conjunto de técnicas, en el doble sentido de la palabra como artificio y método, que permiten diseñar, construir, fabricar, operar y evaluar sistemas complejos de tratamiento de la información.
- Un impacto socioeconómico y cultural profundo que afecta a todos los sistemas sociales y modos de vida.

La información la podemos clasificar en:

- Voz: Mecanismo primario para la comunicación humana. Es de naturaleza acústica.
- Imágenes: Al igual que la voz, es un mecanismo primario para la comunicación humana, si bien lo que distingue a ambas clases es su mayor potencial comunicador. Es de naturaleza óptica.

⁴⁴ Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999 pp, 60-73.

- Datos: Información en forma numérica. Pertenecen a esta clase de información, los datos contenidos en una base de datos o los datos registrados por un sismógrafo. Es de naturaleza electromagnética.⁴⁵

Estos tres tipos de información pueden presentarse en formato analógico o digital. Una información analógica se representa mediante infinitos valores, mientras que la información digital sólo puede tomar dos valores "0" o "1". Se denomina digitalización al proceso de conversión de una señal analógica en digital. El *modem* es un sistema electrónico que convierte las señales digitales generadas por un ordenador en una señal analógica apta para ser transmitida por una línea telefónica. Una observación importante es que los datos en su origen son una señal digital y que la voz y las imágenes se pueden convertir en datos una vez digitalizadas. Asimismo, también conviene señalar que una vez digitalizadas las señales de voz e imágenes pueden ser tratadas homogéneamente mediante un ordenador, si bien ambos tipos de datos difieren en la capacidad de proceso requerida.⁴⁶

Las TIC tienen sus orígenes en las llamadas *Tecnologías de la Información* (*Information Technologies* o IT), concepto aparecido en los años 70, el cual se refiere a las tecnologías para el procesamiento de la información: la electrónica y el software. Este procesamiento se realizaba casi exclusivamente en entornos locales, por lo que la comunicación era una función poco valorada. Por otra parte, la estrategia centralista de las corporaciones, hacía compatible la existencia de un departamento de sistemas de información centralizado en una única máquina.

El análisis citado en el gráfico posterior por Nichols y Stevens y a la vez recogido por la publicación "Harvard Business Review on Effective Communication", cita la ecuación de la comunicación organizacional, realzando los elementos que son esenciales.

⁴⁵ Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999 pp, 60-73.

⁴⁶ Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999 pp, 80-94.

Gráfico número 4:

La comunicación organizacional vista como una ecuación

La ecuación de la Comunicación Organizacional

$$\{P * (P+TIC`s+Do+CuO)\} * E = CO$$

P = Personas
TIC's = Tecnologías de
información y
comunicación
Do = Diseño organizacional
CUO = Cultura organizacional
E = Entorno
CO = Comunicación
organizacional

En el gráfico anterior, se enumeran y hacen conjunción los elementos básicos del ejercicio de la comunicación organizacional. Se habla de una ecuación en la cual no se puede prescindir de ninguno de aquellos elementos, sin embargo, es importante explicar la trascendencia de cada uno de ellos y su rol dentro de esta ecuación.

¿Por qué es importante el elemento personas y cuál es su rol?

Las personas son junto con la información, la materia prima de las organizaciones o empresas. Su función de dar vida a una organización, permite además facilitar la construcción de estructuras internas que faciliten la comunicación organizacional y que permitan la evolución, crecimiento y desarrollo de las mismas.

¿Por qué es importante el elemento TICS y cuál es su rol?

Las TICS son el elemento facilitador del desarrollo del proceso de comunicación organizacional, como lo son de todos los procesos en las empresas. Es importante recalcar que son vitales en el proceso que nos atañe, el de comunicación interna. ¿Es posible imaginarnos en pleno siglo XXI, año 2010, la vida sin teléfono o lo que es peor aún sin internet y sin la ventaja que esta herramienta última brinda de llevar y traer información de manera inmediata desde cualquier parte del mundo donde se tenga este recurso? El mismo teléfono celular es una innovación tecnológica que ha hecho grandes cambios y aportes a las posibilidades humanas de estar comunicados. Las tecnologías de información y comunicación, son la puerta abierta que permanentemente se está innovando permitiendo a todo momento que el acceso a la comunicación sea mejor. En caso de que esto no sucediera, este hecho responderá absolutamente a una decisión de los miembros de la empresa, pero especialmente de sus directivos.

¿Por qué es importante el elemento Diseño Organizacional y cuál es su rol?

El diseño organizacional es conjunto de medios o herramientas con los que cuenta o que maneja la organización, con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Solamente la división de estas tareas en áreas permite armonía, equidad y coherencia en el funcionamiento de una organización o empresa. Es a través de esta división, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos y metas, definiendo las relaciones y aspectos más o menos importantes de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que guardan relación entre sí, de tal manera que un cambio o modificación en alguno de los elementos

componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal o diseño organizacional, es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización

¿Por qué es importante la cultura organizacional y cuál es su rol?

La cultura organizacional, es también conocida como atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una determinada empresa u organización. Su característica esencial es la de crear el medio humano en el que los empleados o trabajadores realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Es poco recomendable sin embargo la división de una cultura organizacional por áreas o departamentos de una determinada organización porque supone un riesgo, el riesgo aquí es que la cultura organizacional de un departamento o área sea más fuerte que el de organización misma y genere la contradicción de poca identificación con la organización y rivalidades entre sub-áreas o departamentos debilitando a la organización o empresa. La idea de cultura organizacional es un intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente.

Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

¿Por qué es importante el entorno y cuál es su rol?

El entorno es aquella área donde la organización impacta y es impactada, el espacio de “influencia corporativa” en que se sitúa su imagen. El entorno es el conjunto de todos los elementos externos de una organización que son relevantes para su actuación y desenvolvimiento en la sociedad a la que pertenece. Es importante la flexibilidad y capacidad de asumir los cambios para adaptarse a este entorno, que siempre pone nuevos desafíos y que siempre es cambiante. El entorno también influye en la cultura empresarial y en la necesidad de la empresa de sentirse aceptada por todos sus públicos externos, sin olvidar que la aceptación de los públicos internos es también fundamental. Se habla de una trascendencia de esta aceptación en vista de que los mejores promotores de una empresa, son sus propios funcionarios. Si ellos no están satisfechos, el riesgo de que esta información se filtre y deteriore en cierta medida la imagen de la empresa, siempre debe ser considerado.

2.2.1 Dimensiones básicas del entorno

Son tres las dimensiones más importantes del análisis del entorno, al que una empresa se pertenece.⁴⁷

a) Dimensión económica:

Hay que tener en cuenta diversos factores:

El mercado en que se sitúa la empresa. El crecimiento del mercado: si es estático o menguante. El tipo de clientes a que sirve la empresa. Emisión y usos del producto. Innovación en las formas de comercialización. Canales de distribución. Entrada de nuevas empresas. Competidores: no para copiarlos, pero sí para controlar sus movimientos. Fuentes de financiación.

b) Dimensión tecnológica:

⁴⁷ Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999 pp. 80-94.

Proceso y métodos de producción Materiales y componentes que utiliza la empresa. Nuevas tecnologías: hace anuncio de su uso de cara a mejorar su imagen

c) Dimensión socio-política:

Sindicatos Grupos sociales Mercado de trabajo Política socio-económica del gobierno Valores y actitudes de los ciudadanos Intervención del gobierno: subvenciones, intervencionismo en precios.

Ante estas tres dimensiones se debe analizar la estructura económica en la que se mueve la organización. Hay que estudiar los competidores actuales pero también los potenciales, y también analizar los cambios que se pueden producir en cada una de las dimensiones del entorno.

Existen una serie de valores que poseen todas las organizaciones, tanto internamente como externamente. Cada vez más las empresas empiezan a valorar los valores internos porque les interesa tener a los empleados contentos a efectos de productividad.

Las nuevas formas de trabajo y la globalización de la economía imponen la necesidad del acceso instantáneo a la información y por tanto, de interconectar las distintas redes que se han ido creando, diseñándose nuevas arquitecturas de sistemas, en las que la función de comunicación es de igual importancia o superior por lo estratégico de la disponibilidad instantánea de la información. A esto se añade, la existencia de unas infraestructuras de comunicación muy extendidas y fiables y un abaratamiento de los costos de comunicación lo que estimuló la aparición de nuevos servicios adecuados a las estrategias de las corporaciones. La comunicación instantánea es vital para la competitividad de una empresa, en un mundo en que la información se convierte en un input más del sistema de producción. El uso y el acceso a la información es el objetivo principal de las TIC. El manejo de la información es cada vez más dependiente de la tecnología, ya que los crecientes volúmenes de la misma que se manejan y su

carácter claramente multimedia obligan a un tratamiento con medios cada vez más sofisticados.⁴⁸

El acceso a redes como Internet mediante ordenadores personales o la complejidad de los sistemas bancarios y de reservas aéreas totalmente informatizadas son pruebas evidentes de que sin la tecnología el uso de la información sería imposible en la actualidad. En conclusión, la causa de la aparición de las TIC, fusión del tratamiento y de la comunicación de la información, es que se produce un proceso de convergencia tecnológica de distintas áreas de conocimiento y aplicación, la electrónica, la informática y las telecomunicaciones que, si bien hasta comienzos de la década de los setenta se desarrollaban independientemente, hoy día están estrechamente relacionadas entre sí.

2.2.2 Los componentes base de las TIC

Existen múltiples factores de índole tecnológica que explican la convergencia de la Electrónica, la Informática y las Telecomunicaciones en las TIC. Pero todos se derivan de tres hechos fundamentales:

- Los tres campos de actividad se caracterizan por utilizar un soporte físico común, como es la microelectrónica.
- Por la gran componente de software incorporado a sus productos.
- Por el uso intensivo de infraestructuras de comunicaciones que permiten la distribución (deslocalización) de los distintos elementos de proceso de la información en ámbitos geográficos distintos.

La microelectrónica, frecuentemente denominada *hardware*, está residente en todas las funcionalidades del proceso de información. Resuelve los problemas relacionados con la interacción con el entorno como la adquisición y la presentación de la información, mediante dispositivos como transductores, tarjetas de sonido, tarjetas gráficas, etc. No obstante, su mayor potencialidad está

⁴⁸ MONTANER Ramón, Dirigir con las Nuevas Tecnologías. Gestión 2000. Barcelona, España. Primera Edición, enero de 2001 pp. 18-37

en la función de tratamiento de la información. La unidad fundamental de tratamiento de la información es el microprocesador, que es el órgano que interpreta las órdenes del *software*, las procesa y genera una respuesta. La microelectrónica también está presente en todas las funciones de comunicación, almacenamiento y registro. El *software* o soporte lógico es el conjunto de instrucciones escritas en lenguajes de programación y traducidas posteriormente a dígitos binarios para que sean entendidas por el *hardware*. El software traslada las órdenes que un usuario da a una computadora al lenguaje de ejecución de órdenes que entiende la máquina. Está presente en todas las funcionalidades del proceso de la información, pero especialmente en el tratamiento de la información. El *hardware* sólo entiende un lenguaje que es el de las señales eléctricas en forma de tensiones eléctricas, por lo que es necesario abstraer de esta complejidad al hombre y poner a su disposición elementos más cercanos a sus modos de expresión y razonamiento. Las infraestructuras de comunicaciones constituyen otro elemento base del proceso de información, desde el momento en que alguna de las funcionalidades resida en un lugar físicamente separado de las otras. Para acceder a esta función hay que utilizar redes de comunicación por las que viaja la información, debiéndose asegurar una seguridad, calidad, inexistencia de errores, rapidez, etc.⁴⁹

La tecnología *software* está presente en todos los procesos de información, ya que dichas funciones son realizadas cada vez con mayor intensidad por ordenadores. Los distintos componentes bases del *software* son:

- **Sistemas Operativos:** Para el control de las complejas arquitecturas que pueden construirse con los componentes microelectrónicos y facilitar interfaces amigables con el usuario.
- **Middleware:** Es la parte de la arquitectura encargada de abstraer a las aplicaciones de los detalles de las plataformas de explotación, mediante las Application Programs Interfaces (APIs).
- **Cliente/Servidor:** La arquitectura cliente/servidor reparte la carga de trabajo entre la estación de usuario y la estación central.

⁴⁹ MONTANER Ramón, Dirigir con las Nuevas Tecnologías. Gestión 2000. Barcelona, España. Primera Edición, enero de 2001 pp. 38-46

- **Bases de Datos:** Para el manejo, manipulación y administración de información.
- **Programas de Aplicación:** *Software* para la realización de tareas variadas como puedan ser hojas de cálculo, proceso de textos, aplicaciones de gestión comercial, científicas, de diseño, etc.
- **Lenguajes de Programación y Herramientas para la Ingeniería Software:** Conjunto de lenguajes y herramientas de ayuda al desarrollo de la realización de aplicaciones específicas.

El software está jugando un papel cada vez más innovador en la Sociedad de la Información, posibilitando soluciones a las empresas e introduciendo cambios significativos en los comportamientos de los usuarios finales, tanto en casa, como en el trabajo.

Las TIC se caracterizan porque, conforme avanza su desarrollo, la componente software constituye un porcentaje mayor del valor añadido incorporado a los productos. Así, por ejemplo, se calcula que el software constituye el 80% del coste de las infraestructuras de telecomunicaciones. Hoy el avance de las herramientas que brindan tanto la tecnología, como el internet, permiten que cada vez sean menores los espacios donde la comunicación a través de estas herramientas no puedan entrar.

2.2.3 Las TICS en la Comunicación Organizacional

Bajo la premisa de que la comunicación organizacional prioriza la atención a los clientes internos de una empresa, es decir a sus integrantes, el soporte que pueden brindar las tecnologías de información comunicación en lo que Montaner identifica como el nuevo uso de las tecnologías, incluye el manejo de estrategias inteligentes en cuanto al uso del e-mail y de todas las herramientas que se encuentran relacionadas con el internet. ¿Por qué habla de un uso inteligente del mail? Montaner hace referencia al uso inteligente del e-mail, cuando su deseo es enfatizar que “al ser el e-mail el sistema que por excelencia predomina para intercambiar información”⁵⁰, su utilización debe oponerse al riesgo de un excesivo

⁵⁰ MONTANER Ramón, Dirigir con las Nuevas Tecnologías. Gestión 2000. Barcelona, España. Primera Edición, enero de 2001 pp. 77

uso, para evitar que, como una herramienta muy útil, este recurso pierda trascendencia y en especial atención. Al ser el e-mail el método más sencillo y económico para compartir información de manera no presencial, su utilización sin duda es enorme y puede ser muy práctica. Al ser el e-mail, la herramienta que por excelencia es utilizada a todos los niveles, en el nivel que nos interesa, es decir el de la comunicación organizacional, se recomienda tomar en cuenta ciertas medidas para que como herramienta de comunicación interna que fortalezca el nexo entre los colaboradores y sus directivos y que en general sea un recurso especial para brindar información de interés muy específico. “Cuando se está escribiendo un e-mail, hay que recordar los tres principios básicos de toda relación no presencial eficaz: preparación, personalizar con detalle, respuesta rápida”.⁵¹ Solamente bajo estas tres premisas se conseguirá una comunicación ágil y efectiva. Al necesitar preparación, un e-mail deberá responder a estas cuestiones:

- 1.- ¿Cuál es el objetivo para el cual se escribe?
- 2.- ¿A quién o quiénes se va a dirigir?
- 3.- ¿Cómo se conseguirá lo que se propone con el mail?
- 4.- ¿Qué debería transmitir ese e-mail?
- 5.- ¿Cuál es el efecto que se busca conseguir en el otro u otros con ese e-mail?
- 6.- ¿Es el mejor momento para escribir ese e-mail?
- 7.- ¿Qué respuesta se espera recibir de la persona o personas que reciben el e-mail?
- 8.- Si el e-mail busca transmitir emociones, ¿cuál es la mejor forma de hacerlo?

En referencia a la personalización un e-mail debe ir estructurado de tal manera, que la persona a la cual se está dirigiendo sepa y sienta que ha sido pensado específicamente para él. Este es un detalle muy importante de la comunicación

⁵¹ MONTANER Ramón, Dirigir con las Nuevas Tecnologías. Gestión 2000. Barcelona, España. Primera Edición, enero de 2001 pp. 78

organizacional, efectivamente este recurso es importante para el desarrollo y fortalecimiento de relaciones a lo interno de una empresa, pero al ser un recurso tan utilizado hoy en día es necesario pensar en otras herramientas que puedan fortalecer su utilización, se sugiere que para acompañar y fortalecer los resultados que busca el e-mail en cuanto a comunicaciones internas se refiere, se utilice también el blog como una herramienta que pueda complementar y desde luego, no reemplazar, la información contenida en un e-mail.

¿Qué es el blog y qué aportes puede hacer a la comunicación organizacional?

El blog es un espacio virtual más pequeño y específico que una página web, que permite personalizar temas y que actualizado periódicamente, puede ser utilizado cual bitácora de información.

La importancia de orientar esta herramienta hacia una perspectiva de comunicación organizacional permite la innovación constante de tecnología y la utilización de la comunicación casa adentro, en un espacio que puede ser especialmente dedicado para este fin.

Es innegable que la innovación de fácil utilización es la respuesta a una necesidad importante de toda empresa. Es por esta razón que el blog, está creciendo como herramienta tecnológica que es capaz de innovar los aspectos de comunicación tanto internos, como externos. Un blog puede gracias a sus utilidades, brindar soluciones que hasta hace un tiempo fueron consideradas como utópicas tanto para el relacionista público, como para el personal de recursos humanos de una empresa, a cargo de los temas de comunicación organizacional o interna.

¿A qué empresa no le gustaría una difusión mediática con un mensaje personalizado y redactado por los propios miembros de la empresa?

Hablemos de un ejemplo práctico y muy importante en lo que a comunicación casa adentro se refiere:

Los chismes o también conocidos como rumores, o en nuestro medio incluso llamados sarcásticamente “radio pasillo” son la comunicación informal, que si no

es tratada y manejada de la manera correcta puede ser muy nociva para la empresa y quienes la componen. Una solución muy eficaz para combatir este tipo de problemas, es un sistema interno de publicación de información al que solamente puede acceder el personal que compone una empresa. Es un instrumento o herramienta muy dinámica, que modificándose continuamente sin mayores costos de publicación, requiere solamente de que algunas máquinas estén conectadas a la red eléctrica y algunas horas de trabajo previo para preparar la información que se publicará. Esta herramienta tiene la garantía de que lo que se escribe ahí no se desvirtúa a través del medio conocido como “de boca en boca”.

Como se señaló en líneas anteriores, esta herramienta no reemplaza a las clásicas formas o herramientas de comunicación interna, sin embargo las complementa de una forma muy útil, si se la sabe utilizar.

Es de suma importancia tener en cuenta que el blog sin una política integral de comunicación puede ser un elemento pasivo, improductivo e inclusive ser contraproducente. Es necesario definir claramente los objetivos comunicacionales antes de utilizar cualquier herramienta de esta índole.

¿Cómo maneja Quantum estos recursos tecnológicos?

Individualmente, al menos un 90% de los miembros de Quantum manejan las nuevas tecnologías de comunicación e información que el internet ofrece. Sin embargo no se ha presentado la idea del manejo de un blog o de una página web, para la difusión de los trascendentales temas de comunicación organizacional. Las tecnologías se utilizan individualmente desperdiciando un espacio muy valioso, como es la implementación de un blog que pueda ser creado con los aportes de todos los integrantes de la empresa. Podría ser incluso una actividad que ayude a enriquecer las relaciones interpersonales bajo la unión de necesidades y aspiraciones semejantes, en cuanto a comunicación interna se refiere y siempre procurando el bien de la empresa.

2.3 La comunicación organizacional y las relaciones humanas

2.3.1 Derechos

La ley ecuatoriana en cuanto al código laboral se refiere, no hace mención de obligación alguna por parte de las empresas, sobre los temas de comunicación organizacional o comunicación interna⁵².

Entre los derechos establecidos para los trabajadores se mencionan principalmente:

El derecho a la estabilidad; a un contrato de trabajo; a una remuneración mensual o quincenal; a la afiliación en lo que a seguridad social se refiere; a un lugar digno para desempeñar las labores; a formar un sindicato en caso de que se den las condiciones para este fin; a no ser discriminado por raza, credo, discapacidad e incluso por enfermedades catastróficas como el VIH. Entre otros derechos se habla del derecho a conservar el empleo cuando el trabajador debe realizar el servicio militar; de la misma forma a tomar vacaciones.

Un sinnúmero de derechos y obligaciones están establecidas dentro del Código de Trabajo Ecuatoriano, sin embargo, sobre temas de comunicación organizacional no se señala absolutamente nada.

Los derechos de los trabajadores son diversos y van desde salarios, indemnizaciones, información sobre el trabajo que realizarán, un lugar limpio y digno donde realizar las labores del trabajo, pero sobre temas de comunicación organizacional y sobre la importancia de conocer la estructura casa adentro de la organización o empresa en la que laboran, la legislación ecuatoriana expresada en el Código de Trabajo, no se señala absolutamente nada.

En lo que a derechos de los trabajadores se refiere, en la legislación ecuatoriana se contempla la figura de contrato colectivo expresado en sindicato para exigir ciertos beneficios para los trabajadores entre los que generalmente se incluyen: prebendas, vacaciones, bonificaciones, beneficios de salud y beneficios familiares entre los más importantes. Los sindicatos protegidos por el estado, son

⁵² Régimen Laboral Ecuatoriano, Ministerio de Relaciones Laborales, Año 2005.

organizaciones de trabajadores cuya misión muchas veces está enmarcada en proteger los derechos de los trabajadores, sin embargo en algunas ocasiones estos sindicatos como en el caso de empresas estatales como Petroecuador, se exceden en sus derechos y son asociados con grandes escándalos de corrupción relacionados con excesivos beneficios económicos.

2.3.2 La Motivación como agente dinamizador

2.3.2.1 La importancia de la motivación como el elemento clave de la comunicación organizacional

Se entiende fundamentalmente por motivación al impulso que induce a un individuo determinado a ejercer una conducta para satisfacer una necesidad. Una vez que esta necesidad ha sido satisfecha, surgirá a su vez otra necesidad que provocará una nueva conducta ineludible cerrándose un círculo.⁵³

Cuando este concepto se traslada a la organización o empresa, entenderemos por motivación al impulso que lleva a un determinado individuo a trabajar para conseguir objetivos.

En base a esta idea es cada vez más importante el concepto de motivación en la gestión de los recursos humanos y por ende de la comunicación organizacional.

La motivación se realiza manteniendo o incrementando la autoestima de los colaboradores, considerando los factores que se detallarán posteriormente, como aquellos que favorecen la autoestima y que son los siguientes:

- Comunicar
- Elogiar
- Animar
- Transmitir Confianza

⁵³ SÁNCHEZ, Fernández Juan, Sistemas de información de información en las organizaciones, ediciones PIRÁMIDE, 160-174

- Manifestar explícitamente que se sabe que el empleado quiere hacer un buen trabajo
- Idear tareas variadas y creativas
- Establecer metas, objetivos
- Dar a conocer los resultados
- Respetar las buenas ideas y valorar a las personas.

La motivación se vuelve una tarea complicada cuando no se hace de forma directa o presencial, para conseguir este objetivo es necesario centrarse tanto en el proceso de motivar, como en el contenido de esta actividad.

El cumplimiento de las siguientes actividades facilita mucho la importante tarea de motivar al interior de la empresa u organización:

- Centrarse en la conducta observable
- Ser específico y directo
- Escuchar
- Leer constructivamente
- Pedir ayuda
- Reconocer y siempre realzar lo positivo.
- Manejando los aspectos negativos con frontalidad y con la persona o grupo de personas que tienen interés en el aspecto negativo.

De la misma forma que existen conductas que dan resultados positivos al ejercicio de motivar, existen también conductas que atentan contra la misma como por ejemplo:

- Centrarse en la persona y no en la acción (se deben criticar los hechos y no las personas).
- Desentenderse
- Ignorar
- Destacar lo negativo y solamente lo negativo cuando siempre existirán aspectos positivos para realzar.

Cuando existe una distancia entre las autoridades de una empresa y los colaboradores, es necesario cuidar más detalladamente las actividades que deben realizarse para motivar.

Deben ser planteados de manera muy cuidadosa los elementos de una comunicación 'no presencial', cuidando siempre mucho la calidad de lo escrito para lograr mejorar los efectos de la motivación.

Las siguientes son ideas generales como claves de un proceso de comunicación motivacional con la atenuante de ser NO PRESENCIAL:

- Prepararse y conocer la información
- Personalizar el detalle
- Respuesta rápida

Se destaca el hecho de que a pesar de que se esté realizando una comunicación basada en una relación no presencial, no debe influir, en casos por ejemplo de acción disciplinaria.

La motivación no presencial sea por e-mail, chat, teléfono o videoconferencia, tiene con justa razón para el autor Montaner unas características únicas:

El directivo antes de iniciar el contacto o la comunicación debe tener muy claro la forma en la que abarcará al colaborador. Deberá tomar medidas como cuidar el lenguaje que va a utilizar y definir en qué dirección irá su motivación: si dirigida a motivar indirectamente el buen resultado o a felicitar a la persona el logro conseguido. En el primer caso nos estamos refiriendo estrictamente al comportamiento y en el segundo se hace referencia más a motivar a la persona. Montaner destaca que es de suma importancia dejar saber que el colaborador es capaz de hacer la tarea a él encomendada de forma correcta y darle la oportunidad de que así lo haga. Para ello hay que animar a la resolución personal, dice Montaner y también a la resolución adecuada de los problemas, mediante la asunción de responsabilidades.

A continuación Montaner da algunos consejos para llevar a cabo estas importantes prácticas⁵⁴:

- Un directivo eficaz no debe olvidar, cómo incrementar sentimientos de autoestima, y pensar constantemente de qué manera ay que hacerlo. La clave de esta actividad está en pensar en:
 1. La preparación
 2. La rapidez de la respuesta
 3. La personalización del detalle.

- Es importante transmitir la confianza de que el colaborador(a) puede realizar el trabajo de calidad sin una supervisión permanente, asumiendo que la persona tendrá autocontrol continuo que le permitirá garantizar la excelencia de su labor.

- El éxito de un directivo se verá reflejado cuando este logra conseguir que los integrantes de la organización desarrollen todo su potencial interior y habilidades y que tengan los medios necesarios para hacerlo, lo cual se logrará mediante la dirección por objetivos, es decir, trabajando organizadamente y que cada persona sepa con exactitud lo que tiene que hacer y la herramienta a través de la cual el cumplimiento de su meta será evaluado. Los objetivos de trabajo deben estar estrechamente unidos a las metas, o sea un plan calendario que debe cumplirse estrictamente en la práctica. Es un complemento importante de este plan la forma en la cual serán evaluados los resultados para que quede claro el sistema que será calificado el desempeño de los colaboradores. Los objetivos deben estar marcados por las siguientes características: realistas, mensurables, temporales y ser un reto.

⁵⁴ MONTANER, Ramón, Dirigir con las nuevas tecnologías. Gestión 2000. Barcelona, España. Primera Edición, enero de 2001 pp. 79-92

- Los resultados de un plan por objetivos deben ser ampliamente difundidos y conocidos por todos los colaboradores, dándole al empleado un sentido de integración y de ser parte de la organización para la cual labora.
- Un plan por objetivos tiene por ventaja adicional el hecho de que se pueda valorar al empleado en función de los resultados obtenidos. Una valoración de esta naturaleza debe cumplir con los requisitos de ser imparcial, rápida, pública y analítica.

Montaner recomienda tener siempre presente que en toda comunicación es posible incrementar y mantener la autoestima del colaborador(a) o deteriorarla, por esta razón se debe ser muy cuidadoso al manejar la comunicación a la distancia, ya que ésta se vuelve más sensible a malas interpretaciones de los mensajes, pues no es posible ver la reacción del interlocutor. Es importante considerar de igual manera, que el intercambio de impresiones entre receptor y emisor debe enriquecerse y ser más frecuente ya que es esencial en toda relación a distancia o no presencial.

Como directivo de determinada organización, es muy importante manifestar explícitamente que sabe que el colaborador tiene que hacer un buen trabajo porque tiene todas las cualidades para que así sea.

Es muy importante también, mantener el espíritu constructivo en todas las ocasiones.

2.3.3 Los tipos de comunicación interna en las empresas

2.3.3.1 La comunicación vertical descendente

Se produce desde los niveles o instancias superiores de una organización, hacia los niveles inferiores de la misma. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando conoce con exactitud, qué es lo que se espera de dicho trabajo: cuáles son sus obligaciones, responsabilidades y sus privilegios, aunque no necesariamente hasta sus detalles mínimos.

El empresario y mandos deben cursar instrucciones e informaciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la organización:

- Información al personal relacionada con su relación laboral, tal como: salario, horarios, vacaciones, horas extras, turnos, condiciones y beneficios sociales de su trabajo.
- Información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe la hacerse y cómo debe hacerse.
- La información sobre la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.
- Información de la realidad de la empresa, su historia, su actividad, ámbito actual y proyectos de futuro.
- Información acerca de los compromisos sociales y éticos adquiridos por la empresa y de obligado cumplimiento y mentalización.

2.3.3.2 *La Comunicación vertical ascendente*

Se produce desde los niveles inferiores del a Empresa hasta los niveles superiores en base a dos alternativas o posibilidades:

Respuesta de los empleados a una demanda o necesidad específica de información por parte de un nivel superior.

Iniciativa del personal para proponer o informar a los niveles superiores.

La comunicación ascendente supone canalizar formalmente las relaciones con el personal estimulando la transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades. El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo más no de aprovechamiento por parte de los niveles superiores. Para el personal, esta

iniciativa supone saber la manera más adecuada de expresar una serie de sentimientos, apreciaciones y opiniones sin temor a represalias.

En Quantum la aplicación de la comunicación casa adentro se realiza de forma vertical ascendente y descendente. Las personas que conforman esta empresa responden a los requerimientos de tipo laboral que se disponen por parte de la dirección de la empresa. El defecto probable de este tipo de comunicación, es que son muy escasos los niveles de confianza que bajo este método se pueden construir. Están marcadas las relaciones entre las autoridades de la empresa, pero quienes realizan el trabajo.

2.3.3.3 *La Comunicación Horizontal*

Se establece entre individuos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles. Esto supone una clara mejoría sobres aspectos de producción, funcionalidad y rendimiento. Sin embargo bajo esta metodología si se pueden dar ciertas dificultades y riesgos en su aplicación.

A continuación se citan algunas de ellas:

- La desconfianza y posible rivalidad entre empleados de distintos campos profesionales y técnicos.
- Separación o exceso de proximidad física en el puesto de trabajo con otros empleados.
- Competencia en la búsqueda de logros o posibles ascensos, cambiando el concepto de compañero por el de competidor.
-

En teoría la comunicación horizontal debe favorecer y estimular dentro de un mismo nivel:

- La homogeneidad de actitudes.
- El fomento de los aspectos sociales informales.
- La homogeneidad en la capacitación profesional.

Dentro de la Comunicación Interna se establecen dos formas de desarrollo muy bien diferenciadas y cuya distinción es básica para el mejor desarrollo de su estructura:

2.3.3.4 *La Comunicación Formal*

Está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Su razón de ser se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades del trabajo.

2.3.3.5 *La Comunicación Informal*

Se define dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, es espontánea y es de difícil control, ya que es el personal quien las establece fuera de toda rigidez y formalidad laboral. La forma en que este tipo de comunicación se desarrolla depende y está establecida por el conjunto de costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana.

Los canales informales son muy rápidos y ágiles en la transmisión de mensajes dentro de una empresa, y en el caso de una Empresa su limitación estructural permite una difusión inmediata de informaciones. Canto más desarrollados y definidos estén los instrumentos de comunicación formales, menos margen queda para ser sustituidos por los informales. Esto supone una serie de inconvenientes, ya que la interpretación y subjetividad en la recepción de las informaciones afecta directamente en la actividad laboral.

Un caso muy habitual es la sustitución a través de los canales informales de las informaciones que la empresa debería dar formalmente. El personal de esta forma restablece en su necesidad de información, los parámetros de oficialidad de la comunicación formal por la oficiosidad y complejidad que pueden estar contenidas en la comunicación informal, permitiendo la aparición y difusión de comunicaciones clandestinas o rumores.

Para el psicólogo Knapp, en su análisis “A psychology of rumor”⁵⁵, el rumor es: “proposición para creer en un tópico difundido sin verificación oficial”. Según su análisis un rumor “no tiene que ser sistemáticamente falso, pero sí es interesante, seductor, ambiguo e invita a ser creído...”.

El rumor se distingue de otras informaciones en que trata acerca de un acontecimiento de actualidad y en su definición éste está destinado a convencer, aunque no se encuentre verificado.

El rumor surge de la desinformación.

La información: es decir el mensaje contenido en el mismo.

El tono o expresión: al contener refuerzos positivos o negativos.

El psicólogo Knapp, propone en su obra una serie de características que ayudan a definir un rumor como tal:

- El rumor contiene un mensaje muy simple, no excede en complejidad ni longitud pues debe ser de fácil repetición en la memoria colectiva del grupo donde surge. “Un rumor fecundo es corto”. Es sencillo, es importante, abarca una historia argumentada.
- Independiente de la fuente, será atribuido a fuentes prestigiosas que aporten veracidad.
- El rumor encaja y responde a las tradiciones y características culturales del grupo donde circula.
- Expresa y gratifica necesidades informativas y emocionales de la comunidad.

Es muy importante el análisis del rumor para el presente trabajo de tesis, porque si bien las herramientas de aplicación de comunicación interna son esenciales para que los trabajadores amen lo que hacen y se sientan valorados y por ende para que su rendimiento saque la empresa adelante y sea una fuente de trabajo, el rumor es un verdadero atentado contra cualquier estructura de comunicación interna que quiera apuntar a la horizontalidad en la medida de lo posible y que

⁵⁵ KNAPP, Robert, A psychology of rumor, American Association of Public Opinion Research, 1944, pp 123

anhele al menos una comunicación interna prudente, respetuosa, clara, armoniosa y fiel.

El rumor parte de una ambigüedad, transmitiéndose por un proceso de discusión colectiva y evolucionando con el tiempo con aportaciones de sus propagadores a nivel afectivo. El rumor debe ser localizado y en base a su ciclo de vida, saber su evolución y su transformación, además de su interpretación. El rumor es una información verdadera o falsa que no toma los circuitos de difusión reconocidos, formales e identificables y surge dentro de un grupo reducido de personas.

Es de suma importancia para las empresas y organizaciones saber ¿cómo desaparecer un rumor?

- Si no se lo alimenta, el interés por un rumor es fugaz, va perdiendo su valor a medida que el tiempo sigue su curso.
- Nuevos acontecimientos distraen sobre el antiguo rumor.
- Aportar información en canales formales y oficiales devalúa el rumor.

El rumor en la empresa surge y se difunde por:

- Políticas de hechos consumados a efectos de decisiones.
- Falta de instrumentos de comunicación vertical, sobre todo descendente.
- Inestabilidad económica o social.
- Única posibilidad de adquirir un poder en revancha por decirlo de alguna forma, por parte del personal.

Una metodología muy adecuada para prevenir la aparición del rumor se basa en fomentar la desconfianza en las fuentes de información no oficiales y dirigir la atención a las oficiales (haciéndose merecedoras de ello). Además debe aportarse no sólo la calidad de información, sino cantidad, necesaria y suficiente para satisfacer las necesidades del personal.

Combatir frontalmente un rumor implica y obliga a desmentirlo a través de escritos y comparencias ante los públicos, nunca debe optarse por un silencio, ya que acrecentará la desinformación.

2.4 El arte de Escuchar en la empresa

2.4.1 Escuchar como un elemento clave de comunicación organizacional

La publicación de Harvard titulada Harvard Business Review on Effective Communication⁵⁶, (Revisión de Negocios para una Comunicación Efectiva) cita un estudio realizado por los teóricos en psicología Nichols and Stevens acerca de la importancia de saber escuchar. Ellos inician su análisis realizando que la mayoría de las personas tenemos una función auditiva desarrollada, lo que sin duda no implica necesariamente que podamos entender lo que estamos escuchando o lo que ellos llaman 'to know how to listen and understand what you are hearing' 'saber cómo escuchar y poder entender lo que se está escuchando'. Por algunos años, estos teóricos han analizado la habilidad de la gente de entender y recordar lo que han escuchado. En la universidad de Minnesota ellos examinaron la capacidad de escuchar en cientos de estudiantes y además examinaron esta misma capacidad, en cientos de personas de negocios y profesionales.

¿Cómo se maneja Quantum en cuanto a la importancia de escuchar?

En la empresa se han fusionado de manera positiva los aspectos oral y escrito. Rinden buen resultado las disposiciones en charlas o por escrito. Se han combinado de manera inteligente, los momentos en que la información debe ser difundida de manera oral o de manera escrita, ambos métodos generan una reacción positiva. Desafortunadamente éste es un proceso que debe ampliarse a toda la información importante que pretende difundirse en la empresa, pues se ha utilizado para algunos aspectos y no para todos. Es importante poder encontrar un aspecto de uniformidad en lo que a esta actividad se refiere, es decir toda la

⁵⁶ Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999 pp. 12 - 56.

información relacionada al trabajo y a los aspectos de cumplimiento de ese trabajo, debe difundirse.

En cada caso, se encontraron con la misma coincidencia y esta coincidencia fue adoptada por los autores Nichols y Stevens como conclusión general: 'apenas la persona ha terminado de escuchar el mensaje, solamente ha sido capaz de retener la mitad del mismo, esto sin importar con cuanto interés la persona haya podido escuchar'.⁵⁷

A partir de esta reflexión saldrá la siguiente recomendación para Quantum: en vista de que los acuerdos orales muchas veces pueden o pasar desapercibidos u olvidarse fácilmente, para evitar esto, es importante que luego de cada reunión o encuentro con el personal, se envíe vía mail una comunicación con la principal información difundida en la reunión. Esta comunicación es un resumen de lo tratado en la reunión.

¿Qué pasa entonces cuando el tiempo transcurre? Los resultados arrojados tras esta investigación indicaron que al haber transcurrido dos meses, los oyentes únicamente podían recordar el 25% de lo que habían escuchado. La segunda conclusión general a la que los autores llegaron es que el escuchar, es un potencial que no es mayormente explotado en las personas. Hemos concentrado toda nuestra atención en la herramienta de la lectura, como la primera vía o alternativa de aprendizaje.

La educación tradicional y prácticamente hemos olvidado la importancia de hablar y de escuchar. Hemos asumido en cierta forma, que la habilidad de escuchar es privilegio de personas con una inteligencia suprema. Hemos asumido que la habilidad desarrollada adecuadamente para poder leer, nos permitirá poder escuchar con mayor solvencia. Al igual que en todas las actividades humanas, en el trabajo que se desarrolla dentro de una empresa, la importancia de escuchar es crucial para conocer el rumbo dentro del cual una empresa determinada se encuentra. La adecuada aplicación del buen hábito de escuchar resulta rentable y

⁵⁷ Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999 pp. 12-56.

muy beneficiosa para cualquier empresa. Cuando en cualquier actividad laboral determinada, los colaboradores de una determinada empresa fallan en escuchar y entender, los resultados pueden ser desastrosos en actividades y altamente perjudiciales en costos económicos. La herramienta de escuchar se convierte en extremadamente importante si queremos referirnos o contar con una comunicación altamente efectiva.

2.4.2 *¿Escucha Quantum a sus colaboradores?*

Efectivamente en Quantum, se escucha a todos los colaboradores por igual. Al ser ésta, una empresa familiar y moderadamente pequeña, las autoridades están muy claramente identificadas y es su característica la jovialidad y amabilidad. De todas formas, es necesario estructurar, y esta es otra de las recomendaciones que se le hará a la empresa: sobre la necesidad de tener un sistema de reuniones periódicas que permitan a los colaboradores plantear sus inquietudes, aportes y dudas.

Aplicar adecuadamente una valorización y una priorización a la herramienta de escuchar es un elemento altamente rentable. Los incidentes que se generan como resultado de una herramienta deficiente de escuchar producen un temor y una desconfianza a la comunicación oral.

Los acuerdos de una comunicación adecuada deberían estar sobreentendidos en una empresa, sin embargo la presión de escribir ha alcanzado grandes niveles. Se cree más en los compromisos por escrito, que en los compromisos adquiridos verbalmente, puede ser un tema cultural pero se cree más en los primeros.

Las cosas más pequeñas pueden ser convertidas en memos, en muchas ocasiones escribir y leer pueden convertirse en herramientas lentas y poco efectivas para un determinado ejercicio de comunicación, en comparación con hablar y escuchar.

En la comunicación oral existen muchos más elementos humanos trabajando en comparación con la comunicación visual necesaria para leer un determinado tema

y si el ejercicio de escuchar es aplicado adecuadamente, sus resultados y contribuciones para la comunicación pueden ser óptimos. En el presente análisis se citan algunas recomendaciones que realzan la importancia de escuchar para el desarrollo de una adecuada comunicación empresarial:

1. Seminarios de discusión y participación acerca de los elementos de una comunicación basada en escuchar adecuadamente.
2. Utilizar casos en video y audio de las diversas aplicaciones de escuchar adecuadamente y que contengan ejemplos de lo perjudicial que resulta la no aplicación de esta herramienta.
3. De ser posible, contar con buenos oradores que puedan facilitar la herramienta de escuchar adecuadamente.
4. Realizar jornadas de autoevaluación donde se midan las capacidades de escuchar de los colaboradores de las distintas áreas de una empresa.
5. Realizar tests que midan la habilidad de escuchar de los colaboradores, que estén enfatizados en demostrar y recalcar los beneficios de la aplicación de esta herramienta de comunicación.
6. Contar con un archivo que albergue material para ejercicios de escuchar realizando su importancia.

Ubicado en la realidad de Quantum, ¿cuáles de estos 6 elementos detallados anteriormente pueden ser recomendables para levantar un adecuado sistema de comunicación organizacional?

Por la naturaleza de la empresa de Quantum, firma que se dedica al manejo de relaciones públicas e imagen de otras empresas, sería positivo utilizar en primer lugar tests que permitan conocer los niveles de escucha en la empresa; jornadas de autoevaluación para mejorar esta capacidad y posteriormente seminarios de comunicación y participación del personal. Esta sería otra importante recomendación para la empresa.

Capítulo III

Manual corporativo

3 *Recomendaciones a QUANTUM, Empresa de Relaciones Públicas en referencia al tema de Comunicación Interna u Organizacional*

3.1 *Acciones "indoor" o casa adentro*

Son las tácticas de comunicación institucional para los grupos de interés internos y semi-internos. Se realizan en coordinación con el Área de Gestión de Talento Humano o el departamento de Personal. En empresas de mayor magnitud esta actividad se realiza a cargo de un área específica de comunicación interna.

3.1.1 *Recomendación enmarcada en el manual corporativo o manual interno de la empresa*

Quantum requiere implementar un manual de procedimientos, obligaciones y derechos del empleado en la empresa. Este documento debería llevar el nombre de Manual Corporativo de QUANTUM.

Al ser QUANTUM una agencia que brinda el servicio de relaciones públicas que se maneja con algunos clientes y que por ende maneja varias cuentas, este manual debe estar elaborado por las autoridades de la empresa expresando de forma muy clara los siguientes puntos:

1. Qué espera la empresa del personal: cuáles son las obligaciones del mismo y qué derechos tienen los trabajadores.
- 2.Cuál es la razón de ser de la empresa, sus objetivos, su línea de negocio, sus visiones de expansión en el mercado y desde luego una ampliación de posibles formas en las que los colaboradores pueden contribuir a que la empresa siga su crecimiento.

3. Sus clientes, cuáles son los temas que le interesan a cada cliente y cuál es la forma en la cual todo el personal puede contribuir con estos clientes.
4. Quiénes son los responsables en cada una de las áreas que manejan las distintas cuentas de la empresa.
5. Este documento debe explicar muy claramente de que a pesar de que cada cuenta tiene sus respectivos responsables, contribuciones de otros colaboradores siempre son bienvenidas y en momentos de crisis siempre necesarias.
6. Los colaboradores deben conocer cuál es el organigrama de la empresa y quiénes pueden ser las personas encargadas de atraer otras cuentas a la empresa.
7. Los colaboradores deben conocer sus derechos y en esto específicamente se hace referencia a los días de sueldo, a las jerarquías y formas para informar necesidades de ausentarse de la oficina.
8. Los colaboradores tienen derecho a saber bajo qué condiciones son contratados y, que en este manual, se exprese de forma transparente las responsabilidades y derechos del cargo que van a ocupar.

3.1.2 Recomendación enmarcada en la importancia de tener una persona a cargo de las comunicaciones internas

Quantum, como agencia de relaciones públicas y que maneja el tema de las comunicaciones como su especialidad debe tener, en relación al número de colaboradores que conforman la empresa, una persona a cargo de manejar los temas internos de comunicación. El perfil profesional de esta persona debe estar enmarcado en comunicación organizacional, debe tener experiencia en el manejo de este tema y específicamente debe tener a su cargo las siguientes responsabilidades principalmente:

1. Selección y elaboración de mensajes internos a ser difundidos a todo el personal. En acuerdo con de la gerencia general de la empresa, esta persona estará a cargo de analizar y priorizar cuáles son los mensajes más importantes que la empresa quiere compartir con sus colaboradores.
2. Selección de las herramientas de comunicación más importantes a través de las cuales la empresa puede transmitir información a sus colaboradores. Entre estas herramientas se puede mencionar la cartelera de mensajes, la intranet, el internet, un pequeño folleto interno de información, entre otros. Cabe destacar que mientras las formas de comunicación sean más creativas y menos repetitivas más efectivos son los resultados que ésta produce para difundir mensajes.
3. Organización de eventos a nivel interno de la empresa. El festejo de las distintas actividades que son importantes tanto para la empresa, como para los colaboradores estará a cargo de esta persona. Una vez más, se recalca en este punto el desafío de implementar siempre nuevos e innovadores métodos de comunicar las cosas importantes, para que siempre sean llamativos y cumplan con su objetivo principal, el de transmitir el mensaje deseado.
4. Cuando de mensajes complicados, aspectos difíciles o asuntos complicados se trata, es la comunicación interna la encargada de manejar estos aspectos clara pero cortésmente. En muchas ocasiones las empresas se ven forzadas a enfrentar situaciones difíciles como son despidos, llamados de atención o esclarecimiento de ciertas normas. Es en estas tres situaciones donde se recomiendan procedimientos muy específicos:
 - a) En el caso del despido de un colaborador de la empresa: los empleados deben ser informados

abiertamente cuáles fueron los motivos de esta circunstancia para evitar la generación de rumores.

b) En el caso de un llamado de atención, las personas a cargo de este llamado de atención deberán considerar los procedimientos más adecuados pero menos agresivos para comentar, aclarar y corregir este particular. Es muy valioso considerar la premisa de que se debe ser duro con los problemas, pero suave con las personas. Es decir, ataque el hecho, jamás a la persona.

c) En el caso del cambio de autoridades, las empresas con la misma finalidad primordial de no generar rumores, deberán informar de forma oportuna y adecuada cualquier cambio de autoridades, en vista de que este tipo de cambios suelen generar inquietud en el personal.

5. Difusión a nivel interno de la razón de ser de la empresa, de sus nuevos retos, de sus cambios y de sus desafíos en vista de que mientras más informados estén los colaboradores sobre los objetivos, más motivados y tomados en cuenta se sentirán.
6. La empresa de la misma manera debe difundir a través de la persona a cargo, toda la información relativa a los logros, las metas cumplidas, los nuevos contratos y toda la información que guarda relación con los aspectos positivos que se incluyen en el proceso de trabajo de Quantum. Los aspectos negativos deben ser también difundidos, cuando se pierde una cuenta, cuando un cliente presenta una queja, cuando existe un problema de este tipo debe ser conocido por el personal no como una estrategia para buscar culpables, pero sí para que este tipo de circunstancias sirvan para el aprendizaje que permita corregir falencias en los procesos siempre apuntando a mejorar.

3.1.3 Recomendación enmarcada en la importancia de que QUANTUM desarrolle un FODA que apunte a su aspecto de comunicación interna

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas le va a permitir entender a QUANTUM y a sus directivos, que resulta verdaderamente paradójico, que una empresa que trabaja en soluciones de comunicación para otros, no haya implementado casa adentro una estrategia que le permita fluir adecuadamente en temas de comunicación, con los gestores de estas soluciones, que son sus propios colaboradores.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un diagnóstico actual de la empresa u organización, en este caso nos interesa Quantum porque esta es la herramienta que permitirá obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. En este caso lo que buscamos es que Quantum camine hacia un FODA que le permita valorar la importancia de la comunicación organizacional en la empresa.⁵⁸

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Si bien no es posible modificar las variables externas, lo que se buscará para Quantum es en lo posible modificar también las variables externas, para que se conviertan en posibilidades de crecer en el mercado de su especialidad profesional.

El Análisis DAFO o FODA (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: Fortalezas, debilidades, oportunidades), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una

⁵⁸ Koontz, Harold "Administración: una perspectiva global", Mc Graw - Hill, 1998 pp. 34-42

empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar como se ha señalado antes, sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas, como se señaló anteriormente, sobre los factores internos es posible incidir, mientras que sobre los externos no existe posibilidad.

El FODA es entonces la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización que nos interesa estudiar.

Esta planificación comprende algunas etapas para su desarrollo óptimo, los aspectos teóricos nos señalan las siguientes:

3.1.4 La planificación estratégica

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:⁵⁹

1. ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
2. ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
3. ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
4. ¿Cómo la organización se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que dicha empresa deberá

⁵⁹ Koontz, Harold "Administración: una perspectiva global", Mc Graw - Hill, 1998 pp. 46-56

emplear analizando la perspectiva que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

Análisis Externo

Análisis Interno

Confección de la matriz FODA

Determinación de la estrategia a emplear.

Realicemos el análisis de cada uno de estos pasos.

¿Qué es el Análisis Externo?

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.⁶⁰

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

⁶⁰ Koontz, Harold "Administración: una perspectiva global", Mc Graw - Hill, 1998 pp. 63-67

- Tendencias fiscales
- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

4. De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

5. De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Oportunidades

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.⁶¹

⁶¹ Koontz, Harold "Administración: una perspectiva global", Mc Graw - Hill, 1998 pp. 73-78

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

¿Qué es el Análisis Interno?

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la

disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar:

Aspectos del Servicio que se brinda,

- Aspectos Financieros,
- Aspectos de Mercadeo,

- Aspectos Organizacionales,
- Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Matriz FODA⁶²

El autor Harold Koontz, especialista en análisis de gestión de la administración de empresas, sugiere en su texto, "Administración, una perspectiva global", la siguiente matriz de FODA que puede aplicarse con la finalidad de medir las opciones de desarrollo y amenaza de una empresa determinada.

⁶² Koontz, Harold "Administración: una perspectiva global", Mc Graw - Hill, 1998 pp. 12-16

Modelo de Matriz de FODA⁶³

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>Capacidades distintas</p> <p>Ventajas naturales</p> <p>Recursos superiores</p>	<p>Recursos y capacidades escasas</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Problemas de motivación del personal</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>Nuevas tecnologías</p> <p>Debilitamiento de competidores</p> <p>Posicionamiento estratégico</p>	<p>Altos riesgos</p> <p>Cambios en el entorno</p>

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

⁶³ Koontz, Harold "Administración: una perspectiva global", Mc Graw - Hill, 1998 pp. 4

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

El paso principal será analizar bajo las perspectivas y necesidades de QUANTUM, cada uno de los conceptos del FODA.

Fortalezas: Se deberán determinar en Quantum las capacidades especiales con que cuenta la empresa, desglosando los motivos por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, es decir frente a otras empresas de la rama de las relaciones públicas. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre las más importantes.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables en Quantum, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que a la empresa le provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que para Quantum provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Incluso se podría llegar a pensar en las dificultades económicas que en este momento el país atraviesa que inciden en Quantum ya que es una empresa que da servicio a otras empresas del país.

El FODA deberá ir enmarcado específicamente para estos puntos:

1. El análisis de las fortalezas que la empresa tiene, en referencia a los temas de comunicación interno, aunque no se los tenga. Esto porque siempre existen sistemas no oficiales e incipientes de manejar este recurso.
2. El análisis de las oportunidades que permite el desarrollo de una comunicación organizacional, especialmente en el caso de Quantum, que es una empresa de comunicaciones. Esta es una herramienta que puede ser considerada de forma muy positiva incluso para nuevos clientes que la empresa desee conseguir. Es un mensaje positivo que señala a los clientes, que Quantum es especialista en comunicaciones y que las aplica incluso casa adentro en vista de que la comunicación organizacional es una parte muy importante de las relaciones públicas.
3. El análisis de las debilidades que permite ver las consecuencias de no tener un sistema de comunicación organizacional debe realizarse. Este es un análisis que se requiere porque producto del mismo, se puede levantar un excelente esquema de soluciones al respecto, en el que todos los colaboradores pueda intervenir, colaborar y participar.
4. El análisis de las amenazas de la misma manera, permitirá a sus colaboradores citar y contribuir con ejemplos de las empresas a las que QUANTUM brinda sus servicios. Los colaboradores tienen la experiencia y el conocimiento suficiente de cómo funcionan las grandes empresas en referencia a comunicación organizacional, qué sucede cuando una herramienta tan valiosa no se usa de manera adecuada y más grave aún qué pasa cuando simplemente no existe, de manera que se pueden construir aspectos muy valiosos en el tema.

MATRIZ DE FODA PARA QUANTUM

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
El personal que conforma la empresa tiene experiencia en la aplicación de comunicaciones internas en otras empresas.	La empresa al ser una empresa de servicios, puede generar gran crecimiento en base a su propia experiencia abriéndose mercado laboral y consiguiendo más clientes en base a su propio conocimiento.	No existe un manual o reglamento que norme las comunicaciones internas.	El personal de la empresa puede no tener un buen referente del lugar donde trabaja, pues muchos de los aspectos teóricos que se manejan para otros clientes no son empleados casa adentro, esta imagen inadecuada de la empresa puede replicarse a círculos donde la misma es conocida.
El personal que conforma la empresa conoce la importancia de que una empresa cuente con comunicaciones internas.	La empresa puede promover entre otras empresas, que podrían ser nuevos clientes o que podrían utilizar la experiencia de Quantum, la riqueza de la vivencia y aprendizaje de aplicar un plan de comunicaciones internas.	No existen canales de comunicación interna establecidos.	La empresa no podrá seguir creciendo si casa adentro no aplica sus conocimientos, puede ser considerada por posibles clientes como un proveedor no adecuado del servicio.
El personal de Quantum está lo suficientemente capacitado para ser parte y contribuir de un plan de comunicaciones internas que enriquecería mucho a la empresa.	La empresa puede crecer y ser considerada como un buen lugar para trabajar, en vista de que la comunicación que mejor fluye es la que se aplica desde casa. Una empresa donde las comunicaciones	No existe una política que remarque la importancia de las comunicaciones internas.	La empresa pierde la oportunidad de crecer como un proveedor especializado en temas de comunicación, que incluya el importante tema de las comunicaciones

	internas se aplican clara y adecuadamente siempre será un buen lugar para trabajar.		internas.
El personal de Quantum es personal cohesionado y altamente profesional que se adapta fácilmente a los cambios, por lo que, ajustar una plataforma de cambio interno, en lo que a comunicaciones, se refiere no le va a constituir una dificultad.	La empresa puede capacitar a otros comunicadores organizacionales en aspectos relativos a comunicación interna.	No existe metodología de aplicación de las comunicaciones internas.	La empresa pierde el inmenso potencial de ser una organización capacitadora de comunicadores organizacionales en el tema específico de las comunicaciones internas.

3.1.5 Recomendación enmarcada en la realización de una encuesta interna sobre los distintos temas que están incluidos en la comunicación organizacional

La encuesta es por excelencia el instrumento más útil para tener un diagnóstico real, objetivo y certero sobre una situación determinada que se pretende conocer. Esto porque la encuesta, es un cuestionario anónimo que busca que quienes la llenan, sean completamente francos sobre una situación determinada. En el caso que nos compete, Quantum debe realizar a sus 40 colaboradores una encuesta para conocer los aspectos que les inquietan, los que les interesa promover, los que no conocen y los que les gustaría sugerir en referencia al tema de la comunicación organizacional.

Las encuestas de acuerdo a su interés de investigación pueden ser de dos tipos: cerradas o abiertas. Las cerradas son encuestas donde se pretende encontrar información muy específica sobre un tema y donde se le brinda al encuestado la oportunidad de escoger entre algunas opciones la que

más se acerque a la realidad que se le está consultando. La encuesta abierta permite conocer los aspectos más generales sobre un tema y donde el encuestado puede detallar escribiendo los distintos aspectos que se le consultan.

Para Quantum se sugiere una encuesta mixta de manera que así como es importante conocer aspectos muy específicos en lo que a comunicación organizacional se refiere, también interesan las sugerencias que los colaboradores puedan plantear al respecto. La encuesta deberá consistir de 10 preguntas que podrían ser las siguientes:

Escoja la respuesta que considere adecuada ante las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce en qué consiste la comunicación organizacional o interna?

SI NO

2. ¿Considera importante a la comunicación interna en las empresas?

SI NO

3. ¿Considera importante que en Quantum se establezca un sistema que abarque comunicación interna?

SI NO

4. ¿Le parece que en Quantum es necesario que las cosas importantes se informen ordenada y sistemáticamente?

SI NO

5. ¿considera que la información importante ha sido entregada inadecuadamente en Quantum?

SI NO

6. ¿Se ha sentido desinformado sobre los aspectos importantes internamente en Quantum?

SI

NO

7. ¿Existen canales oficiales de información interna en Quantum?

SI

NO

Detalle la respuesta que considere más adecuada en las siguientes preguntas:

8. Proponga 3 temas de comunicación interna que deberían ser tratados casa adentro de Quantum.

a)

b)

c)

9. Exponga 3 problemas que usted considere fundamentales que se producen por falta de comunicación casa adentro de Quantum.

a)

b)

c)

10. Exponga 3 temas que usted considera no deberían ser tratados a través de comunicación casa adentro en Quantum.

a)

b)

3.1.6 Recomendación enmarcada en la tabulación de las encuestas realizadas a todo el personal y procesamiento de los datos

A la agencia de relaciones públicas Quantum le sirven datos muy precisos y objetivos en lo que al levantamiento de información se refiere.

La empresa cuenta con un sistema nulo prácticamente en lo que a comunicación interna se refiere. Por esta razón no se sugerirá ni la compra de un sistema para tabular datos, ni fórmulas complejas por el desarrollo de este fin. Todo lo contrario, para Quantum se sugerirá una forma muy sencilla de tabular que implicará, en las preguntas cerradas sumar las respuestas positivas y las negativas y convertirlas en porcentajes y hacer una categorización de las respuestas abiertas de la encuesta. Es decir, las respuestas que coincidan o que sean similares se agruparán y las distintas formarán parte del listado de respuestas, que los directivos de la organización deberán considerar.

Los resultados de estas encuestas deberán ser considerados por los directivos de la organización en post de los cambios que quieran hacer, es de suma importancia también que los encuestados puedan conocer estos resultados, pues esta es una excelente forma de darle seriedad y credibilidad a este proceso.

3.1.7 Recomendación en marcada a realizar una reunión abierta entre los directivos y el personal de la agencia de relaciones públicas Quantum

Los directivos de Quantum deberán considerar que a pesar de que esta es una empresa dedicada a las comunicaciones, casa adentro no ha sido capaz de aplicar estos temas. El tema de la comunicación organizacional muchas veces causa temor, probablemente porque se desconocen las ventajas de su utilización adecuada. En Quantum a simple vista y conversando con sus colaboradores hay muchos temas que quedan sin respuesta en lo que a temas internos de la empresa se refiere. Por esta razón, se recomienda realizar un evento distendido, familiar y cotidiano que permita a todos los colaboradores expresar sus inquietudes. Previa y erradamente la empresa ha realizado planificaciones estratégicas dirigidas única y exclusivamente a cierto personal de la empresa.

Esto sin duda puede haber generado no solamente incomodidad, pero especialmente desinformación sobre los pasos que la empresa desea dar y el horizonte que le interesa alcanzar, porque este es un tema de todos, no de unos pocos.

Se sugiere entonces para Quantum un evento que podría ser titulado como “Cara a cara” en el cual se puedan conversar de las distintas inquietudes que tenga el personal. Para este evento tanto los directivos, como el personal deberán considerar los siguientes aspectos que son trascendentales:

- a) La actividad estará dirigida por un moderador y en este punto la empresa sí deberá considerar el invertir en este tipo de aspectos. Una persona externa a la empresa y con experiencia en este tipo de procesos deberá moderar esta reunión a fin de conducirla con objetividad, buen manejo de los temas y equilibrio.
- b) Se manejará una agenda con horarios establecidos y con tiempos para cada una de las intervenciones y preguntas.
- c) La temática a tratar se construirá previamente entre los directivos y los colaboradores de la empresa. El moderador deberá estar completamente empapado de los temas a tratar.
- d) Se tratarán necesariamente aspectos difíciles de la empresa, esto no puede generar represalia o resentimiento alguno de ninguna de las partes. En todo momento el moderador deberá recordar a los participantes que esta actividad busca construir y tender nuevos puentes de crecimiento para la empresa.
- e) Los directivos deben estar abiertos y dispuestos a responder las preguntas que en este evento se realicen con el afán de que éste pueda ser transparente, objetivo, respetuoso pero especialmente real.

- f) Los colaboradores deberán estar dispuestos a hablar de las dificultades en el trabajo, con las autoridades y entre ellos y esto no significará bajo ningún concepto una discusión o un sentimiento de alusiones personales ante cualquier tema que pueda surgir. Lo propio para los directivos de la empresa.
- g) Tanto los colaboradores como las autoridades deberán considerar que esta actividad requerirá tiempo, que no será la única y que al ser la primera experiencia deberá tener la duración que necesite tener hasta alcanzar a despejar las dudas o desconocimientos de ambas partes.
- h) El proceso cerrará recogiendo las inquietudes, sugerencias y opiniones de todos los participantes al evento. Se garantiza lo productivo de este método.

3.1.8 Recomendación enmarcada a realizar un taller de campo o dinámica grupal para los integrantes de la empresa Quantum.

La finalidad de esta dinámica es que pueda conocer sus fortalezas, debilidades y capacidades de interactuar y colaborar entre sí, siempre con la finalidad de sacar adelante a la empresa.

Es abundante la bibliografía relacionada con las dinámicas grupales y con su efectividad. Creadas con la finalidad de explorar en adultos sus capacidades lúdicas y creativas, las dinámicas grupales son la receta infalible para unir grupos, para generar creatividad y para lograr que aún las personas con menos afinidad, se unan buscando el objetivo de superar una prueba o de ganar un juego.

Considerando que Quantum es una empresa que no tiene experiencia en el desarrollo de estos temas, se sugiere una dinámica que es fuerte en desafíos físicos pero que logrará que tanto directivos como colaboradores se despojen de ideas personales y logren alcanzar el tan anhelado trabajo en grupo, como la materia prima óptima para cualquier organización u empresa.

La dinámica se llama “el juego de cuerdas”

¿En qué consiste el juego?

No existirán bandos en esta dinámica. Se necesita la unión de todo el grupo pues se teje en un arco una red cuyos cuadrados permitan pasar el cuerpo de las personas. Cuando los cuadrados de la red se encuentran a la altura del piso la tarea es simple, pues la única condición de este juego es que el cuerpo de los participantes no puede tocar la red. El juego se torna emocionante cuando los participantes con ayuda de sus compañeros deberán pasar la red de los cuadrados altos, porque la penitencia de este juego es que si la red toca el cuerpo de uno de los participantes, todo el equipo debe realizar la prueba nuevamente.

¿Qué se busca con este juego?

Unión, solidaridad, trabajo en equipo y colaboración ciento por ciento de todos los colaboradores de la empresa para ayudar a sus compañeros. Tal como en los tiempos de crisis, cuando todos, absolutamente todos los colaboradores de una empresa deben aportar con sus ideas para sacarla a flote.

En esta dinámica los colaboradores se emocionan, se caen, se enojan e incluso lloran pues el objetivo es que todos, absolutamente todos, gorditos y flacos deben evitar que su cuerpo o ropa toque la red al pasar.

En muchas ocasiones en esta dinámica los participantes empezarán en la tarde y culminarán en la noche, lo que dificultará la actividad pero no reducirá la emoción y el deseo de concluir satisfactoriamente con la experiencia.

Conclusiones

Las diferentes teorías y metodologías de la comunicación organizacional o corporativa constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de empresa u organización, y conectada con éstos, la promoción de sus productos/servicios.

Un instrumento de investigación muy importante en ese sentido son las técnicas de auditorías de imagen o comunicación. Más importantes aún, son las auditorías que cada adentro una empresa debe realizar para conocer dónde están sus falencias y cuáles son sus potenciales oportunidades de mejora.

Las auditorías o mediciones de la comunicación han venido a llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados de esa investigación al mejoramiento de la comunicación organizacional, durante muchos años estuvo prácticamente ignorada la trascendencia que debe tener la comunicación organizacional en su rama interna y de la misma manera la trascendencia de su estudio.

Sin embargo, el desarrollo insuficiente de algunas empresas e instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permita reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.

La comprensión de los conceptos de identidad corporativa y cultura organizacional es fundamental como punto de partida para adentrarse en el conocimiento de sus diversas opciones de manejo y los pasos a emprender para acometer con éxito cualquier investigación destinada a diagnosticar la situación organizacional y sus necesidades y posibilidades de cambio.

El diagnóstico y sus posibilidades de efectividad están vinculados estrechamente con los métodos para reestructurar o revitalizar las empresas. En dependencia de

sus resultados, la auditoría podría arrojar cuatro tipos de factores como situación de la empresa:

- a) Armonía y continuidad, cuando todo marcha satisfactoriamente y cualquier medida a introducir seguiría el curso normal del trabajo precedente;
- b) Inadaptación temporal o ajuste prematuro, cuando se presentan dificultades parciales que requieren determinados ajustes correctivos;
- c) Transformación o reorientación, cuando la entidad requiere importantes cambios en algunas de sus políticas o estrategias para lograr la imagen deseada;
- d) Reestructuración o revitalización, cuando la situación detectada implica la necesidad de cambios profundos en la estructura y forma de actuar de la entidad.

La definición de los objetivos deseados, en este caso, supone la previa identificación de públicos metas e intereses mutuos entre los mismos y la entidad correspondiente; sin embargo, entre este paso y la elaboración de un programa de medios y acciones de comunicación interna resulta imprescindible la creación de una estrategia del mensaje a transmitir; o sea, el concepto o idea a persuadir, tanto en lo que se refiere a su contenido como a sus elementos formales.

El montaje de la auditoría o investigación previa puede partir de las diferentes situaciones o factores que se advertirían a través de un pre diagnóstico basado en el "briefing" (información de entrada) realizado y entregado por la propia entidad. Este paso es susceptible de realizarse por la empresa o institución siguiendo una guía preestablecida. La información obtenida así será un material de gran utilidad para el especialista, sobre cuya base podrá proyectar e iniciar la investigación pertinente.

La necesidad de acometer con urgencia una política de redimensionamiento estratégico de algunas empresas e instituciones en el ámbito de la comunicación organizacional, viene siendo confirmada una y otra vez a través de numerosos proyectos y estudios realizados en todo el mundo.

En su mayoría, el diagnóstico resultado de las investigaciones que se realizaron en Quantum consideró que el factor interno que se encontraba en la empresa requería una transformación o reorientación de algunas de sus políticas o estrategias de trabajo; mientras que otras demandaban una profunda reestructuración o revitalización. El objetivo de análisis a lo interno de la empresa se cumplió casi en su totalidad, pues desafortunadamente no fue posible aplicar una encuesta interna a sus colaboradores en vista de que sus directivos dijeron no sentirse en el momento adecuado de que la empresa conociera los resultados que una encuesta podría arrojar.

La decisión de reestructurar y cambiar queda en manos de los directivos de cada empresa y va en estrecha relación con el entendimiento de las amplias fronteras de la comunicación, como el único factor capaz de construir puentes entre los seres humanos para alcanzar un desarrollo propicio.

En el mundo el avance del desarrollo de las teorías de las comunicación no se detiene, con el apoyo de la tecnología los espacios que puede tener la comunicación son cada vez mayores, diversos y de mejor calidad.

Las empresas no pueden detener su paso en seguir creciendo, las empresas no deben temer a los efectos que una comunicación interna fluida produce, pues no son simples atribuciones de sus colaboradores, son derechos que todos los directivos deben conceder con la finalidad de crecer con horizontalidad y transparencia.

La aplicación de la herramienta FODA permite que las empresas, puedan conocer a través de elementos internos y externos sus los factores que les benefician y los que pueden constituir un riesgo en su funcionamiento. Esta enriquecedora herramienta, permite que la empresa pueda auto realizarse una verdadera “radiografía” de lo que son sus aspectos positivos y sus aspectos de mejora.

Recomendaciones

El estudio de los niveles de desarrollo de comunicación es más complejo en las empresas relativamente jóvenes y que pertenecen a una misma familia.

Al ser Quantum una empresa familiar, fueron varios los obstáculos que hubo que sortear a fin de realizar los estudios pertinentes a esta tesis. Por esta misma razón, no se constituyó en el desarrollo un proyecto.

Para el desarrollo de futuros estudios similares, es recomendable escoger una empresa más grande, con mayor antigüedad y tal vez con mayor madurez como empresa u organización.

Quantum es una empresa que profesionalmente brinda mucho crecimiento y experiencia, ya que al ser una agencia de servicios de comunicación, son muchos los casos, clientes y teorías que se pueden utilizar para ejercer las relaciones públicas, la comunicación y desde luego la comunicación organizacional. Por esta razón y buscando en lo posible sugerir y enriquecer el papel de Quantum casa adentro y para con sus colaboradores, se desarrolló esta tesis, especialmente por la inmensa gratitud que para con sus propietarios existe por la gran oportunidad de trabajo que pertenecer a esta empresa representa. Sin embargo, es una empresa que no está lista para dar saltos y cambios importantes como el aplicar un plan de comunicaciones internas.

Resulta paradójico que una empresa de comunicaciones, cuya existencia y razón de ser son las comunicaciones, las soluciones a crisis, las sugerencias a sus clientes sobre las mejores formas de comunicar casa adentro y afuera, no logre aplicar para sí misma una estructura de comunicación organizacional.

El desarrollo de esta tesis se constituyó en una primera espina para abrir este camino, si bien la empresa por su juventud aún no está lista para desarrollar ciertos cambios los tiempos y la exigencia de sus propios clientes le van a obligar a tomar ciertos caminos y a enfrentar ciertas decisiones, más allá de que sus

propietarios puedan sentirse temerosos de los resultados que puede dar un estudio interno a la empresa y más allá de que los propios colaboradores puedan sentirse recelosos de exteriorizar una determinada realidad que les incomode.

BIBLIOGRAFÍA:

- Andrews Hayes, P. y Baird, J.E. (2000), Communication for Business and the Professions, 7a. McGraw-Hill, México.
- BARREIRO, Pousa Luis, El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna, Artículo publicado en la revista Espacio (Cuba).
- Crozier, Michael (1973). The Bureaucratic Phenomenon, Chicago: University of Chicago Press. The Stalled Society, trans. Rupert Sawyer. New York: Viking Press. Introducción.
- DÍAS, Barrios Jazmín, Cambio organizacional: una aproximación por valores, Revista Venezolana de Gerencia, volumen 10, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Etzioni, Amitai (1993). The Spirit of Community Rights, Responsibilities and the communitarian. New York: Crow Publishers.
- Fernández Collado, Carlos (2001). La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. McGraw-Hill. México.
- FERNÁNDEZ, Sánchez Juan, Sistemas de información en las organizaciones, Ediciones pirámide.
- Gámez Gastélum, Rosalinda (2006). “Hacia una Cultura Organizacional Híbrida”, Ed. UAS, México.
- Hall, Richard H. (1996). Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Prentice Hall, México.
- Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business review Paperback series. HF5718.H292, 1999.

- Heydebrand, Wolf V. (1989). Nuevas Formas Organizacionales en Work and Occupations, 16/3.
- KNAPP, Robert, A psychology of rumor, American Association of Public Opinion Research, 1944.
- KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos.
- Koontz, Harold “Administración: una perspectiva global”, Mc Graw - Hill, 1998.
- Le Maire, Patrick, Yves Evrard. Information et décision, en marketing. Versión en Inglés 1997. Estados Unidos.
- Maass, Margarita (1998). “La Comunicación como factor de cambio en una organización” en Espacios de Comunicación No. 3, UIA. México.
- March, James G. (1994). A primer on Decision Making, The Free Press. New York.
- MARTÍN, Martín Fernando, Comunicación Empresarial e Institucional, Universitas – Asociación de la Prensa 1998.
- MONTANER Ramón, Dirigir con las Nuevas Tecnologías. Gestión 2000. Barcelona, España. Primera Edición, enero de 2001.
- Montaña Hirose, Luis (2001). “La Razón, el Afecto y la Palabra”. Reflexiones en torno al sujeto en la Organización”, Iztapalapa, No. 50. UAM-I, México.
- Nosnik Ostrowiak, Abraham (1995). Manual de comunicación organizacional práctica, Ed. Trillas, México.
- Rebeil Corella, María Antonieta y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Plaza y Valdés, México.

- Rogers, Everett y Agarwala y otros. (1997). La Comunicación en la Organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.
- Régimen Laboral Ecuatoriano, Ministerio de Relaciones Laborales, Año 2005.
- SABANES, Dafne. “Mujeres y nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación”_Buenos Aires, Argentina. Mayo de 1998.
- TRELLES, Rodríguez Irene “Comunicación Organizacional”. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001.
- VARONA, Federico. “La Enseñanza de la Comunicación Empresarial en los Estados Unidos”, San José de California, Estados Unidos, Mayo de 1998.