



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



CLAVE 8793-24

“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y  
RELACIONES PÚBLICAS EN LA EMPRESA COMERCIAL  
CASA MORALES DE ACÁMBARO”

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:  
CARLOS SEGOVIA IBARRA

ASESOR:  
LIC. JUAN JOSE DE LA ROCHA LEDEZMA

CELAYA, GUANAJUATO. OCTUBRE 2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# Índice

## Introducción

### CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

1.1	Antecedentes del Grupo Comercial Casa Morales	
2		
1.2	Objetivo Organizacionales	10
1.2.1	La Misión	10
1.2.2	La Visión	10

### CAPÍTULO 2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

2.1	¿Qué es la Comunicación?	13
2.1.1	Diferencia entre Información y Comunicación	17
2.2	La Comunicación en la Organización	18
2.3	Tipos de Comunicación en la Organización	21
2.3.1	Comunicación Interna	21
2.3.1.1	Redes de Comunicación	21
2.3.1.2	Comunicación Descendente	23
2.3.1.3	Comunicación Ascendente	28
2.3.1.4	Comunicación Horizontal	30
2.3.2	La Comunicación Externa	34
2.3.2.1	La Publicidad	35
2.3.2.2	Las Relaciones Públicas	35
2.4	Las Relaciones Públicas	37
2.4.1	Los Públicos	40
2.5	Necesidad de las Relaciones Públicas	43
2.5.1	Función	43
2.5.2	Importancia	45
2.5.3	Relaciones Públicas Internas	47
2.5.4	Relaciones Públicas Externas	53
2.6	Objetivos del Departamento de Comunicación	60
2.7	Funciones del Departamento de Comunicación	61

### **CAPITULO 3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA COMERCIAL CASA MORALES**

3.1	Análisis de Puestos	64
	3.1.1 Actividades Que Realiza Cada Puesto	75
3.2	Análisis del Organigrama	80

### **CAPITULO 4 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

4.1	Actividades de Comunicación	85
	4.1.1 Actividades de Comunicación Interna	85
	4.1.2 Actividades de Comunicación Externa	86
4.2	Premisas para la Creación del Departamento de Comunicación	88

**Conclusión**

**Bibliografía**

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo expone las bases necesarias para la creación de un departamento de comunicación en la empresa denominada **Comercial Casa Morales de Acámbaro**. El contenido de éste ha sido desarrollado a lo largo de cuatro capítulos.

A través del primer capítulo se hace referencia a los antecedentes de la empresa, ¿Cómo se originó?, ¿Quién es su fundador? Y como se ha desarrollado a lo largo de más de 60 años de trabajo. Se dan a conocer también su visión y su misión.

En el segundo capítulo se exponen las bases de la comunicación, se explica lo que es la comunicación organizacional y como debe de ser manejada para obtener mejores resultados dentro de la empresa, así como para mejorar la productividad del personal.

Se hace referencia también a las relaciones públicas, las cuales se tratan de la filosofía de la organización, lo que se traduce en una serie de acciones de comunicación generalmente de carácter informativo, cuyo principal objetivo es crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo. Un público objetivo que puede ser físico (una persona) o moral (una empresa).

Lo anterior con el fin de que una buena imagen de la compañía interfiera a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos.

Se dan también algunas definiciones de éstas, así como la importancia y funciones de las mismas en las organizaciones tanto externa como internamente.

El tercer capítulo es un análisis de los puestos que integran a la empresa, así como también las actividades que realiza cada uno, los problemas que enfrenta la empresa por el mal manejo de la comunicación, así como la estructura organizacional con la que cuenta. Así mismo se lleva a cabo un estudio de su organigrama ya que con el que cuenta la empresa no está bien estructurado.

En el cuarto y último capítulo se describen las principales premisas para la creación del departamento de comunicación y cual de estas es la que más le conviene a la empresa para así desempeñar todas las actividades de comunicación correctamente. Siempre tomando en cuenta la situación económica de la empresa y el aspecto físico del departamento mismo.

Se describe además cuales serian los resultados que se obtendrían al aplicar dichas modificaciones y como lograr dichos resultados.

CAPITULO 1  
ANTECEDENTES

## 1.1 ANTECEDENTES DEL GRUPO COMERCIAL CASA MORALES

El **Grupo Comercial Casa Morales** es una empresa familiar con más de 60 años de existencia y antes de comenzar a hablar de ella es necesario hacer una pequeña definición de lo que es una empresa familiar y cual es su importancia dentro de la economía de un país.

Una empresa familiar es aquella en la que una familia posee por lo menos el 51 % del negocio, que por lo menos 2 miembros de la familia sean administradores y en el cual se anticipa la transferencia del liderazgo a un miembro de la familia de la siguiente generación.<sup>1</sup>

Como tal las empresas familiares son importantes generadores de empleo, estabilidad económica y social, además de motores del desarrollo regional. Sin embargo, y a pesar de la importancia de esta comunidad de empresarios en el ámbito mundial, las cifras de mortandad son alarmantes.

Investigaciones en Estados Unidos indican que sólo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantiene activo en la tercera generación. En el caso particular de la empresa Casa Morales, ésta se encuentra en la tercera generación.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ, Sergio y Rodríguez. **Introducción a la Administración. Un enfoque teórico Practico**, McGraw-Hill. México 1994

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>



La generación se refiere a que integrante de la familia esta a cargo de la empresa a partir de su fundación, una empresa que se encuentra en la generación uno es aquella que se acaba de fundar, una empresa en la que el fundador a pasado el mando a uno de sus hijos se encuentra ya en su segunda generación, cuando los nietos del fundador son los que están a cargo de la compañía, ésta entra en su tercera generación.

Durante su fundación diversas instancias de la familia pueden ser inscritas o contratadas. Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que con el tiempo también los hijos entren a formar parte de la compañía, no obstante puede haber una venta a terceros.

Pero no todo es color de rosa. Esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia, ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse muy fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma, estas causas en combinación con los conflictos entre familia y negocio, y con la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones son las principales causas para desencadenar el desmoronamiento de una empresa familiar y con lo cual no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/>

El grupo comercial Casa Morales es una empresa familiar conformada por siete mueblerías distribuidas en distintas ciudades del estado de Guanajuato y Michoacán. Esta empresa tiene como objetivo principal atender y ayudar a sus clientes para adquirir aparatos y muebles de calidad que les proporcionen un mejor nivel de vida.

El iniciador de la empresa, fue el Sr. Jesús Morales García; él era un hombre inquieto y emprendedor, nació en la ciudad de Salvatierra, Guanajuato. A la edad de 18 años comenzó a trabajar para Ferrocarriles Nacionales de México en la ciudad de Acámbaro, Gto. como oficinista.

Al pasar el tiempo se le ocurrió la idea de tener un negocio y comenzó abriendo una farmacia a la que nombró Botica del Refugio, tiempo después traspasó la farmacia y pensó en vender muebles ya que vio una oportunidad para atender la necesidad de las personas de su localidad de comprar muebles de calidad, fue así que, sin dejar su trabajo del ferrocarril, comenzó con el negocio en el año de 1937.

...al principio rentó un local en la Av. Hidalgo e instaló ahí el negocio al que puso el nombre Casa Morales y era atendido por una empleada por las mañanas y por las tardes lo atendía él mismo después de regresar de su trabajo...\*

---

\* Entrevista con el Lic. José Eduardo Morales Pérez, Gerente General de Mueblerías Casa Morales

En los inicios de la empresa solo se vendían muebles de primera necesidad, sin embargo al pasar el tiempo y con una cartera de clientes más grande esto no fue suficiente para satisfacer sus necesidades e hizo crecer su negocio.

...se comenzó vendiendo solo camas, colchones y roperos. Años después decidió rentar un local más grande en el cual estableció la mueblería que ahora es la casa matriz del grupo comercial hoy en día. Ya con un local más amplio decidió adquirir más mercancía y contrato a dos empleados más, un chofer, el cual se encargaba de entregar la mercancía a los clientes y un vendedor que trabajaba por comisión...\*

En ocasiones, como un extra en el servicio, comenzó a visitar a los clientes en sus domicilios llevando consigo radios, tocadiscos, entre otras mercancías para mostrárselos y que de ésta manera los compraran sin necesidad de salir de sus casas, cobrándolos semanalmente en abonos.

... Al pasar de los años la mueblería fue creciendo e integrando cada vez más empleados. Entonces el Sr. Jesús Morales decidió adaptar un pequeño taller de carpintería en el patio de su casa en el cual se fabricaban principalmente roperos y demás muebles que eran luego vendidos en la misma mueblería, todo esto fue por que como no había proveedores en aquel entonces en la región había que ir hasta la ciudad de México para comprar la mercancía... \*

---

\* Entrevista con el Lic. José Eduardo Morales Pérez, Gerente General de Mueblerías Casa Morales

Tiempo después los hijos del Sr. Morales comenzaron a unirse al equipo de trabajo de la mueblería en distintas actividades como la de salir fuera de la ciudad a vender la mercancía, encargarse del taller de carpintería o encargarse del control de las ventas y compras, así como del pago de las comisiones a los vendedores y demás actividades administrativas.

...los hijos del Sr. Jesús Morales, al jubilarse éste, quedaron a cargo de la mueblería y después de mucho tiempo de negociar la compra con la dueña del edificio en el que se encontraba la mueblería, fue adquirido por el Sr. Eduardo Morales Herrejón, uno de los hijos del fundador, así una vez que se compró el lugar fue demolido para después remodelarlo, y es así como se encuentra actualmente...\*

Debido a la necesidad y al interés de hacer crecer el negocio familiar, se adquirió un local más en la esquina de Leona Vicario y Juárez, esto en la misma ciudad de Acámbaro, donde se instaló la primera sucursal de Casa Morales. Poco después se abrió una segunda sucursal a la cual se le nombró La Colchonera del Bajío, ésta ubicada en la calle de Allende # 16. Y así, de esta manera, el proyecto de crecimiento de una empresa, que comenzó como una pequeña mueblería, se desarrollaba.

En el año de 1963, se abrió una sucursal más, esta vez fuera de la ciudad de Acámbaro, dicha sucursal se ubicó en la ciudad de Salvatierra. Lo anterior se llevó a cabo por el deseo de hacer crecer a la empresa y para, de

---

\* Entrevista con el Lic. José Eduardo Morales Pérez, Gerente General de Mueblerías Casa Morales

esta manera, atender a los clientes que ya conocían a la empresa y que tenían que trasladarse desde su ciudad para poder adquirir algún mueble u otro producto.

Al igual que con la primera tienda que se abrió en la ciudad de Acámbaro, se rentaba un local en la calle de Juárez de la ciudad de Salvatierra, sin embargo, poco tiempo después la mueblería se traslado hacia otro local, que también era rentado, sobre la misma calle de Juárez en el numero 101, esquina con la Plazuela Hidalgo. Dicho edificio después de un tiempo fue también comprado y remodelado para la mueblería, la cual tiene ya, más de 35 años funcionando en dicha ciudad.

Después de que se abrió la sucursal de Salvatierra se abrió una más, ésta en la ciudad de Zinapécuaro, Michoacán ya que en aquel entonces, en ese lugar, no existía ninguna mueblería, para esta sucursal también se adquirió el local en el que estaba instalada. Más tarde dos sucursales más se abrieron, una en la ciudad de Maravatio y otra más en Ciudad Hidalgo, ambas en el estado de Michoacán.

...años más tarde las distintas sucursales, debido a diferencias entre las familias, como en la mayoría de las empresas familiares, se separaron por beneficio del propio negocio. Las sucursales de Salvatierra, Zinapécuaro, Leona Vicario, Colchonera del Bajío y la carpintería quedaron a cargo de uno de mis tíos, Héctor Morales...\*

---

\* Entrevista con el Lic. José Eduardo Morales Pérez, Gerente General de Mueblerías Casa Morales

...a mi papá, Eduardo Morales, le tocaron las sucursales de Maravatio y Ciudad Hidalgo, además de la tienda matriz. Pero después compró la sucursal de Salvatierra y en 1966 abrió otra sucursal más en la ciudad de Celaya... \*

Con el crecimiento del negocio se abrió otra mueblería más en Acámbaro, a esta nueva sucursal se le puso el nombre de Tanda Fácil, también se adquirió una tienda de discos a la cual se le conoce como Centro Musical Providencia.

...en año de 1998 y con el deseo de brindar a los clientes un tipo de muebles de mayor calidad y buen gusto se inauguró otra sala más de exhibición en la calle de Allende #17 con el nombre de Muebles Distinción... \*

La nueva sala de exhibición se abrió como parte del compromiso con los clientes de brindarles una mayor calidad en las mercancías y además para aprovechar el nicho de oportunidad, ya que cabe mencionar que no había en la ciudad ninguna mueblería que vendiera ese tipo de muebles.

...además de todo lo anterior el Grupo Comercial Casa Morales lo conforman también una radiodifusora, ya que debido a una deuda que el dueño de la radiodifusora de la ciudad tenía con el Sr. Jesús Morales, éste aprovechó la oportunidad y decidió adquirir la radiodifusora como pago de dicha deuda. También lo que una vez fuera solo un pequeño taller de

carpintería, hoy en día es Mauper una fabrica que produce además de solo roperos y recamaras, fabrican también libreros, cocinas integrales, entre otra variedad de artículos para el hogar... \*

...También existe una tienda en Tlalnepantla, Estado de México que está asociada al Grupo Comercial Casa Morales y la cual lleva el nombre de Dime Mayoreo...\*

Todo lo anterior conforma lo que actualmente es el Grupo Comercial Casa Morales de Acámbaro, del cual a la fecha más de cien familias dependen económica de esta empresa, además de ser una empresa que cuenta con ya mas de 60 años en el mercado, es también una de las empresas más importantes de la ciudad de Acámbaro.

---

\* Entrevista con el Lic. José Eduardo Morales Pérez, Gerente General de Mueblerías Casa Morales

## 1.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Entre estos objetivos organizacionales se diferencian dos principalmente; los objetivos establecidos oficialmente en la organización (misión), y los objetivos operativos que designan los fines que busca la organización que generalmente son a corto plazo, además de explicar lo que ésta intenta.

### 1.2.1 La Misión

La misión es, en sí, el objetivo global que todas las organizaciones tienen, es la razón que explica el por que de su existencia, describe los valores, la visión y creencias que comparten en la organización.

A continuación daré a conocer la misión de la empresa.

“En el grupo Casa Morales reconocemos y tomamos como nuestra razón de ser las necesidades de todos nuestros clientes por lo que buscamos proporcionarles orientación, beneficio y servicio pleno de su compra a fin de lograr su satisfacción, confianza y lealtad”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibidem, Pág. 1-2



### 1.2.2 La Visión

La visión de una empresa es la manera en que la organización se ve así misma en un futuro no muy lejano, es decir, las metas a alcanzar. A continuación se da a conocer la actual visión de Casa Morales.

“Consideramos que nuestros clientes requieren de verdaderas soluciones que cubran sus necesidades para vestir decorosamente su hogar así como adquirir enseres que les proporcionen servicio y benéfico en el uso cotidiano, por lo que estamos comprometidos en colaborar con nuestra clientela para lograr la satisfacción de esas necesidades, ofreciéndoles el mejoramiento continuo de nuestro servicio y calidad como un objetivo personal de cada uno de nuestros colaboradores”<sup>5</sup>

Para hacer que cada uno de los integrantes de la empresa se sienta como tal, es necesario que todos conozcan la misión y la visión de la organización ya que de esta manera conocen sus metas y objetivos, y apoyaran a la empresa en lo posible para lograr cumplirlas.

---

<sup>5</sup> Ídem

CAPITULO 2  
LA COMUNICACIÓN EN LA  
ORGANIZACIÓN

## 2.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Desde los inicios del hombre en la tierra, éste ha tenido la necesidad de tener contacto con sus semejantes ya fuese para relacionarse o para comunicar sus sentimientos e ideas a otros. Pero ¿qué es la comunicación?.

Con el nacimiento de nuevos sistemas de comunicación y la inmersión a un mundo totalmente globalizado, este término podría ser la diferencia entre integrar o dispersar las sociedades humanas. Lo cierto es que comunicación es una palabra, como muchas otras, que designa una actividad humana.

Durante nuestra vida diaria y en un lapso corto de tiempo se pueden utilizar un sin fin de formas de comunicación, como la visual, la escrita, la auditiva, por medio de imágenes, interpersonal, intrapersonal, entre otras. Éstas pueden ser de forma consciente o inconsciente; ya que muchas veces se tiene un proceso de comunicación sin ser conscientes de ello; como al leer un periódico, al hacer una mueca de bienvenida a alguien o al ver un cartel publicitario.

Todos los sucesos históricos e importantes se dan a conocer gracias a la comunicación e información que se brinda todos los días en los medios destinados para ello. Todos nos comunicamos, y lo hacemos por distintas razones: para obtener o dar información, socializar, intercambiar ideas, por necesidad, gusto, curiosidad, en fin. Sin duda alguna la comunicación siempre esta en constante cambio.

Por estas y otras razones más considero que la comunicación es la herramienta más importante del hombre ya que logra socializarnos en todos los sentidos. Es una herramienta que nos une entre sí.

A lo largo del tiempo se ha tratado de dar un significado a la palabra comunicación. Por esto el concepto ha sido definido de distintas formas. Así que comencare citando las definiciones que algunos estudiosos del tema han dado a este concepto.

Clevenger y Matthews la definen como la “transmisión de señales y creación de significados.”<sup>1</sup>

“Es un proceso de transmitir ideas o bien símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una interacción”.<sup>2</sup>

Davis define el concepto como “el intercambio de información de una persona a otra.”<sup>3</sup>

Barnlund, Mortensen, Wilmont y Wenburg definen a la comunicación como un “proceso transaccional en el que ambas partes, emisor y receptor, se afectan entre sí al enviar y recibir mensajes.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Mc.ENTEE de Madero, Hielen, *Comunicación Oral*, ED. Mc. Graw Hill, México 1996, Pág. 40

<sup>2</sup> <http://alipso.com/monografias/definicion2/>

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Ídem

La comunicación es entonces un “proceso interpretativo mediante el cual los individuos responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”<sup>5</sup>

Ahora bien ya que tenemos un panorama un poco mas claro de lo que es la comunicación comenzaré a definir sus elementos.

En el proceso de comunicación intervienen distintos elementos, de los cuales solo mencionare y definiré algunos de los más importantes como son: el emisor, el mensaje, el receptor, el canal, el ruido y la retroalimentación.<sup>6</sup>

**Emisor.-** También llamado fuente, se refiere a una persona, grupo de éstas o bien una organización en donde se originan los mensajes para ser transmitidos.

**Mensaje.-** Es el estímulo que transmite la fuente al receptor. Éstos se componen de símbolos que tienen un significado común para el emisor y el receptor.

**Receptor.-** Es la persona o grupo de personas que reciben e interpretan los mensajes del emisor, sin éste el objeto de la comunicación seria nulo. El receptor decodifica el mensaje, interpreta los símbolos y les da un significado para él.

---

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación Humana*, ED. Mc. Graw Hill, México 2001, Pág.16

<sup>6</sup> Mc.ENTEE de Madero, Hielén, *Comunicación Oral*, ED. Mc. Graw Hill, México 1996, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, ED. Trillas, México 1995

**Canal.-** Es el medio o transporte por el cual los mensajes van de la fuente al receptor. Algunos ejemplos de canales de comunicación son: el aire (ya que por él viajan las ondas sonoras de la voz), una carta, la televisión, el radio, el teléfono, una computadora, y muchos otros medios más.

**Ruido.-** Se refiere a las interferencias que puede sufrir el mensaje en su camino del emisor al receptor. Este se puede originar en el medio ambiente en forma de, un sonido, un olor o un gesto que distraiga. También puede ser interno, es decir, que se origine en la misma fuente como un dolor físico, cansancio, una mala dicción, etc.

**Retroalimentación.-** Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente. Ésta permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

Por todo lo anterior puedo, entonces, decir que la comunicación es un proceso en el cual se comparten mensajes, por parte de los sujetos que intervienen en ella (emisor y receptor), y solo es posible cuando ambos comparten códigos de interpretación similares, no importando que el contexto se presente como una conversación informal, es decir, dada en un ambiente que puede ser familiar, de amigos o pareja, o también en una interacción de grupo o como un discurso público.

### 2.1.1 Diferencia entre Información y Comunicación

Cuando recibimos un mensaje, lo decodificamos o lo desciframos. Si solo, al comprenderlo, obtenemos datos, estamos frente a una información (es unidireccional); sin embargo, si el receptor da una respuesta al mensaje entonces se convierte en comunicación (es bidireccional) Es decir, que lo que distingue a la información de la comunicación es la retroalimentación.

A continuación, algunas diferencias entre comunicación e información.<sup>7</sup>

COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
Consiste en un fenómeno específicamente humano.	Implica diferentes relaciones sociales de comunicación.
Conlleva relaciones dialógicas.	Conlleva relaciones unilaterales; el emisor juega un papel dominante.
Se da entre quienes tienen voluntad de igualarse.	Institucionaliza al emisor al normar a su favor las posibilidades de emitir.
Se da solo entre iguales	Es un decir ordenado que implica un extrañamiento del que se beneficia el emisor
Implica relaciones simétricas y una paridad de condiciones entre emisor y receptor.	Implica la imposición de una determinada visión del mundo al rechazar las proposiciones críticas que afecten al contenido de los mensajes.

<sup>7</sup> CORRAL Corral, Manuel, *Manual de Comunicación*, CECOSA, México 1985, Pág. 28

## 2.2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con objetivos muy bien definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes, es algo fundamental.

La comunicación dentro de una organización es también llamada *Comunicación Organizacional* y tiene como objeto principal de estudio “la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las empresas, y entre estas y su medio ambiente”<sup>8</sup>

Se puede definir también como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.”<sup>9</sup>

Otra definición para la comunicación organizacional es “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización, y de la organización y su medio.”<sup>10</sup>

Sin embargo la comunicación organizacional no solo es la comunicación interna, es decir, hacia adentro de la organización, sino también implica la comunicación hacia afuera. La comunicación corporativa,

---

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, ED. Trillas, México 1995, Pág. 30

<sup>9</sup> Ídem

<sup>10</sup> Ibidem Pág. 31



la cual incluye las relaciones públicas externas e internas. Dentro de las relaciones internas están los comunicados internos, o sea, los comunicados de la alta dirección o comunicados especiales, hasta la revista interna, los tableros, los buzones de sugerencias, las reuniones de información y algunas actividades específicas como es el caso de los círculos de comunicación que de alguna manera son el preámbulo de los círculos de calidad.

A continuación, las tres funciones principales que la comunicación organizacional tiene dentro de la empresa.<sup>11</sup>

**La Función de Producción.-** Esta se refiere a toda la comunicación vinculada con la realización del trabajo dentro de la organización. Ejemplo de este tipo de comunicación son los mensajes sobre los presupuestos de la empresa, la mejora de la calidad de los productos o servicios, la situación del mercado, entre otros. También son mensajes de producción los que informan a los empleados sobre como llevar a cabo sus actividades ya que dan sentido a sus propias tareas como el eslabón de una cadena en la que todas las piezas son imprescindibles, además de la capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias, ideas, etc.

**La Función de Innovación.-** Primeramente, una innovación es una idea, práctica u objeto que se identifican como novedosos dentro de una

---

<sup>11</sup> Ibidem, Pág. 25-27

empresa u organización; ésta es muy rara en las organizaciones, sin embargo, ocurre en todo momento.

Rogers y Agarwala-Rogers distinguen dos tipos de innovaciones en las organizaciones: *las innovaciones de la organización* y *las innovaciones en la organización*.

La primera de las anteriores son las que se adoptan como el resultado de una decisión como la creación de un nuevo producto, en este caso la organización cambia pero no el personal que labora en ella.

Por otro lado las innovaciones en la organización si requieren un cambio en el comportamiento de los sujetos; incluye a toda la organización, pues requiere un cambio en la actitud de los empleados, desde los directivos, hasta los obreros.

**La Función de Mantenimiento.-** Esta función de la comunicación está dedicada a la socialización de la gente. Algunos ejemplos de esta función son, las ligas de fútbol que existen en algunas empresas, los brindis de fin de año, fiestas de aniversario de la organización, etc. Todo lo anterior ayuda a evitar que los trabajadores experimenten un aislamiento que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen.

## 2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN<sup>12</sup>

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación los cuales se pueden diferenciar, en cuanto al ámbito en que se desarrollan se divide en comunicación interna y externa.

### 2.3.1 Comunicación Interna

Este tipo de comunicación se refiere al conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier organización que enlaza a los distintos estamentos jerárquicos y departamentos, a través del uso de los distintos medios de comunicación que los mantenga informados y motivados para trabajar por el logro de los objetivos organizacionales. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal.

La comunicación vertical se establece entre la dirección y los empleados, esta a su vez se divide en ascendente y descendente. Y la comunicación horizontal se da entre personal del mismo nivel jerárquico, por ejemplo entre el departamento de ventas y el departamento de compras.

#### 2.3.1.1 Redes de Comunicación

Toda organización esta compuesta por personas que ocupan puestos específicos dentro de ésta, además de desarrollar una tarea determinada. La

---

<sup>12</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, ED. Trillas, México 1995, GOLGHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, ED. Diana, México 1990

manera en que se comunican entre sí puede determinar el éxito de la empresa.

Al camino que siguen los mensajes a través de la organización se les denominan redes de comunicación. Dependiendo de la dirección que sigan los mensajes existirán formas eficientes para ser transmitidos.

Existen dos tipos de redes de comunicación formales e informales y que ahora se describirán.<sup>13</sup>

**Red de Comunicación Formal.-** Estas redes de comunicación son los canales de comunicación oficiales y que son impuestos por una autoridad o jerarquía de la organización.

**Red de Comunicación Informal.-** Son por las cuales circula la comunicación que se establece a partir de los procesos de interacción de los grupos que se crean dentro de la organización y que no siguen las líneas oficiales de comunicación. Estas son las relaciones de interpersonales de los individuos de la empresa.

En función de la dirección que sigue el flujo de información, la comunicación interna se divide en vertical (descendente y ascendente) y horizontal.

---

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, ED. Trillas, México 1995, Pág. 73

### 2.3.1.2 Comunicación Descendente

Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada.

“Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.”<sup>14</sup>

Este tipo de comunicación puede ir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, directamente, o a través de mandos intermedios.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, sus actividades, su organización, cual es su función dentro de la empresa, así como su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la empresa, quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable, entre otras.

Katz y Kahn identifican cinco tipos de comunicación descendente:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> GOLGHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, ED. Diana, México 1990, Pág. 131

<sup>15</sup> Ibidem, Pág. 132

1. *Instrucciones Laborales.*- Explican una tarea en especial.
2. *Exposición Razonada de los Trabajos.*- Son todos aquellos mensajes que explican como ciertas tareas se relacionan con otras tareas dentro de la organización.
3. *Procedimientos y Prácticas.*- Son los mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios, de la organización.
4. *Feedback.*- Son utilizados para elogiar el desempeño de un empleado en la organización.
5. *Adoctrinamiento de Objetivos.*- Estos mensajes son diseñados para motivar a los empleados, darles a conocer la misión general de la organización y como se relaciona con los sistemas de objetivos.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

Sin embargo existen ciertos problemas que pueden afectar las comunicaciones descendentes.<sup>16</sup>

Uno de estos es el *confiar demasiado en los métodos de difusión y el hardware* como son las cartas, los manuales, circulares, y demás medios

---

<sup>16</sup> Ídem

empleados para comunicarse con el personal en lugar de los contratos personales y la comunicación cara a cara.

Lo anterior nos lleva a la *sobrecarga de mensajes* ya que los empleados llegan a verse hasta cierto punto saturados de cartas, memorándums, circulares, anuncios, entre otros tipos de papelería lo cual hace que muchas veces no hagan caso de la información importante y esta solo sea archivada.

Muchas veces la información no se da en el *momento oportuno* y no tiene el impacto que se necesita, por esto los gerentes deben buscar y elegir el momento más adecuado para enviar un mensaje.

La *filtración* es otro de los problemas que puede ser el resultado de una red de comunicación con demasiados eslabones ya que mientras más eslabones tenga la red más distorsionada llega la información al final de la cadena.

Antes de enviar ningún mensaje al personal, los emisores deben saber que audiencia quieren tener y cómo llegar hasta ella. Por ello deben saber elegir el canal de comunicación más apropiado.

Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, junto con el teléfono constituyen los llamados canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.

La comunicación escrita, como las cartas, es conveniente cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada. La palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada, es menos susceptible de malentendidos y rumores. Otra ventaja de los medios escritos es que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario.

También los manuales de la empresa son un medio de comunicación descendente. Los manuales tienen un gran nivel de autoridad y son muy formales. En su mayor parte, tratan del reglamento de la empresa y de las normas de la organización.

Las guías son libros de referencias. Suelen ser menos autoritarias, menos formales, con un control no muy rígido y generalmente son aplicables a los niveles inferiores de la organización. Su cometido generalmente, es indicar las obligaciones y los derechos de cada trabajador.

En complemento de lo anterior, no está demás llevar a cabo un recorrido guiado por la empresa al personal de nuevo ingreso para darlo a conocer cara a cara con sus jefes y el personal que estará a su cargo, según sea el puesto que ocupe, así como para mostrarle su área de trabajo y materiales con los que contará para llevarlo a cabo.



Sin embargo la información también puede sufrir errores cuando fluye por la vía vertical descendente, errores que distorsionen la comunicación.

La principal distorsión se produce al reducirse la extensión del mensaje, conforme baja por la línea jerárquica. Esta reducción implica un resumen del contenido del mensaje, cuya eficacia y orientación dependerá de las habilidades e intereses de transmisión de la información del supervisor con respecto a sus subordinados.

Otra distorsión importante se a la dificultad de comprensión de los mensajes, como consecuencia de que el supervisor posee una comprensión más global del objetivo de la información, que le es difícil transmitir a un subordinado. El empleado, entonces, solo recibe una parte específica de un mensaje que posee un objetivo más global que afecta a un mayor conjunto de personas. Para evitar lo anterior es recomendable hacer participes a los empleados, primeramente, de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la información que se les envía.

Ejemplo de lo anterior sería una carta en la cual se informa al personal de ventas que deberán asistir a un curso de relaciones humanas:

“Con motivo de mejorar el servicio y atención a nuestros clientes y con el fin de que nos perciban como una empresa seria y bien establecida, se invita a todo el personal del departamento de ventas a tomar el curso de relaciones humanas el próximo día 15 de septiembre del año en curso...”

Por otro lado también se corre el riesgo de definir los mensajes en claves diferentes, entre la definición que hace el supervisor y la que hace el subordinado, dando lugar a errores y malentendidos. Para evitar esto se recomienda redactar la información con palabras y frases sencillas y de fácil comprensión para todos, además de que quedará registro de la información para futuras aclaraciones y/o dudas.

### **2.3.1.3 Comunicación Ascendente**

Es la que se establece y parte de los empleados y se dirige a los niveles gerenciales o de dirección más altos. Es entonces cuando la comunicación descendente se convierte en la retroalimentación o feedback.

Planty y Machaver plantean cuatro razones por las cuales la gerencia debe tomar en cuenta las comunicaciones ascendentes:<sup>17</sup>

1. Indican la receptabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes. Cuando es el mejor momento para enviar un mensaje dependiendo del objetivo del mismo.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.

---

<sup>17</sup> Ibidem, Pág. 134

3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes. Esto permite a los empleados hacer preguntas o aclarar dudas sobre los mensajes recibidos, incluso para saber si los empleados están o no de acuerdo con estos.
4. Animar a la presentación de ideas valiosas (buzón de quejas y sugerencias)

Los medios o canales de comunicación más comunes para comunicarse por la vía ascendente son: los sistemas de sugerencias, reivindicaciones y cuestionarios de actitudes.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa. Las sugerencias son evaluadas después, y se llevarán a cabo las más valiosas. Las recompensas al trabajador que ha dado una sugerencia utilizada por la empresa son variadas, pero las más utilizadas consisten en premios económicos. El motivo del uso de sistemas de sugerencias, es que los empleados están en la mejor posición para aportar ideas que aumenten la eficacia de su trabajo.

Las reivindicaciones son quejas formales escritas que exponen los empleados. Generalmente hay varios pasos en las reivindicaciones. En primer lugar la reivindicación es revisada por el supervisor inmediato del empleado. Si no se puede resolver, el siguiente paso puede ser el apelar al

siguiente nivel jerárquico, y así sucesivamente. El sistema de reivindicaciones está establecido para permitir que los empleados expresen sus quejas. Los receptores de estos mensajes suelen ser personas responsables que tienen poder para hacer las correcciones precisas. Son algo más que un desahogo, son un medio para que los empleados comuniquen sus sentimientos de injusticia en su lugar de trabajo.

Los cuestionarios de actitudes son utilizados para conocer cuáles son los sentimientos y actitudes de los empleados respecto a diferentes temas laborales. Generalmente los suele aplicar un consultor externo. La empresa actúa tras el análisis de los cuestionarios, según la información que recibe de estos. Son siempre anónimos. Es necesario que la empresa responda de alguna forma al resultado de la encuesta. Una forma de responder es ofrecer los resultados en el boletín oficial de la empresa, y otra es dar solución a las insatisfacciones reflejadas en el cuestionario.

#### **2.3.1.4 Comunicación Horizontal<sup>18</sup>**

Esta consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Se han identificado varios propósitos de las comunicaciones horizontales

---

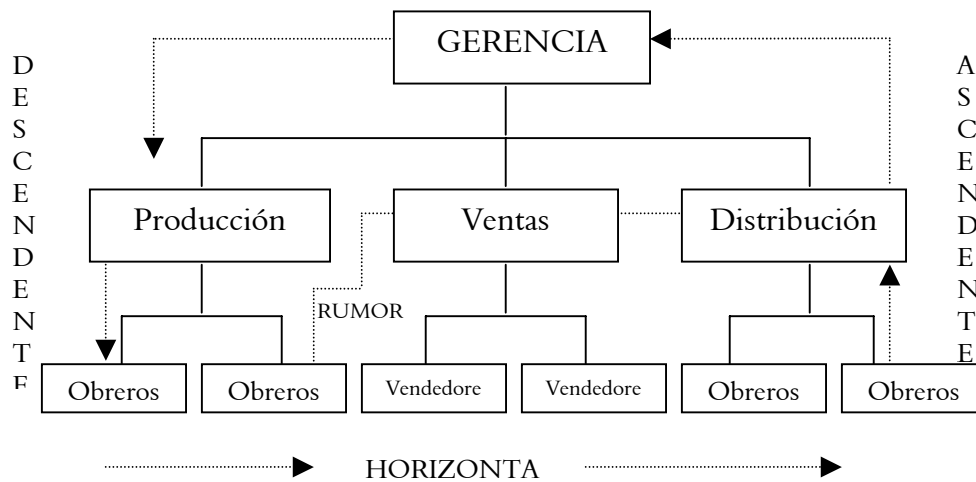
<sup>18</sup> Ibidem, Pág. 137-139

1. *Coordinación de la Tarea.*- Aquí los jefes de cada departamento se reúnen para discutir la contribución de cada uno de sus departamentos a cargo para el logro de los objetivos del sistema.
2. *Resolución de Problemas.*- Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un determinado problema como pudiera ser el cómo enfrentar un posible recorte en el presupuesto.
3. *Participación de la Información.*- Los miembros de uno o varios departamentos pueden reunirse para facilitarse datos actualizados.
4. *Resolución de Conflictos.*- Aquí los miembros de un departamento se reúnen para discutir un conflicto que afecta su departamento o a otros varios más.

Por todo lo anterior es que en este tipo de comunicación es donde se da más comunicación informal.

La principal distorsión que se produce a este nivel, deriva de los conflictos que puedan surgir entre los diferentes departamentos que han de colaborar entre sí, con objetivos organizacionales comunes, objetivos específicos diferentes, y con el mismo poder jerárquico.

A continuación se muestra un diagrama como ejemplo del flujo de la comunicación dentro de la organización:<sup>19</sup>



En cuanto a su código la comunicación se divide en escrita y oral, ambos términos se describen a continuación.

**Escrita.-** Cuando se realiza por medio de documentos escritos, ya sea por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.

**Oral.-** Cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.

En cuanto a su grado de formalismo, la comunicación puede ser:

<sup>19</sup> RAMOS Padilla, Carlos G., *La Comunicación, un Punto de Vista Organizacional*, ED. Trillas, México 1991, Pág. 18

**Formal**, la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc. Cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las organizaciones deben conformar estructuras que facilite la transmisión de la información.

**Informal.-** La que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas que trabajan en ella.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para relacionarse con el empleado, y utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y que utilizan con un carácter informal, como son los boletines o revistas de la empresa.

Sin embargo este tipo de comunicación sufre también de distorsiones de las cuales la principal es la causada por los rumores, que aquí se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación formal.

El rumor<sup>20</sup> es una forma extraoficial de comunicación que se presenta en las organizaciones aunque estas no la autoricen ni la apoyen, la información se difunde de boca en boca por lo que lleva la información a los miembros de la empresa a la mayor velocidad posible.

Cuando una información o conjunto de estas circula de boca en boca, siempre es bajo al formula: se dice que... o dicen que. El rumor es la difusión de una proposición o noticia, de tal forma que circula de persona a persona, sin ser verificada.

Sin embargo una noticia puede ser veraz en su origen, o puede no ser veraz desde el principio. Ambos son casos que pueden convertirse en un rumor, pero no son rumor en sí mismos. Una noticia veraz se convierte en rumor cuando al circular de persona a persona, estas aportan algo de su parte, suprime, corrige o aumenta información, usa códigos propios y deforma la información, así, de esta manera, se hace imposible asegurar su veracidad. Una noticia no veraz en su origen se convierte en rumor por si misma, puesto que no es posible confirmarla.

Las noticias que son rumores se suelen caracterizar por ser noticias resumidas, tienen forma sencilla y con contenidos importantes. Además son noticias atribuidas a fuentes prestigiosas para la audiencia, lo que las hace

---

<sup>20</sup> RIVADENEIRA Prada, Raúl, *La Opinión Pública*, ED. Trillas, México 1995, Pág. 181, ROBBINS, Stephen P. y David A DeCenzo, *Fundamentos de Administración*, ED. Pearson Educación, México 2002, Pág. 379



creíbles, y que satisfacen y expresan necesidades informativas y emocionales de la audiencia.

### 2.3.2 La Comunicación Externa

Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización y que enlaza a ésta con su medio ambiente, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones, así como, proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

La empresa se encuentra dentro de un entorno o contexto determinado con el que no tiene más remedio que relacionarse: el ámbito internacional, el ámbito comunitario, el ámbito nacional, el ámbito autonómico, el ámbito local, etc.

La comunicación oficial sería la relación que la organización empresarial debe mantener obligatoriamente con las instituciones oficiales de su entorno. Estas relaciones comienzan en el momento de constituirse como sociedad:

- Trámites y documentos de constitución de la sociedad.
- Altas en organismos.
- Permisos.
- Ayudas.
- Subvenciones.

### 2.3.2.1 La Publicidad

Es una comunicación unilateral en la que el emisor transmite un mensaje a un individuo o grupo pero el receptor no responde a ese mensaje.

Por supuesto, el receptor puede ponerse en contacto con la compañía y decirle que no está de acuerdo o que no le gusta el mensaje o el producto, pero normalmente, las respuestas posibles del receptor se reducen a:

- Hacer caso omiso al mensaje.
- Prestar atención.
- Sentir necesidad o deseo del producto pero no comprarlo.
- Sentir necesidad o deseo del producto y comprarlo.

### 2.3.2.2 Las Relaciones Públicas

Es una comunicación bilateral y colectiva. Su fin principal es lograr transmitir que la empresa existe y que, además de producir determinados productos, se ocupa de cuestiones sociales, culturales, deportivas, etc. Es hacer el bien e informarle a la gente de ello.

Ahora bien, es necesario conocer lo que implica “*relacionarse*” y “*públicos*”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> <http://www.revistadircom.com.ar/articulos%20digitales/RRPP.htm>

*Relacionarse* es comunicarse. En la mayoría de los casos, la comunicación se da a través de los sentidos del oído y de la vista, aunque los demás sentidos no deben desestimarse. Es esencial reconocer que la comunicación existe, lo quiera uno o no.

Un *público* es un grupo de personas que tienen algo en común. Los públicos típicos incluyen, entre muchos otros: el público de clientes, el público de clientes potenciales, el de clientes anteriores, el de sus empleados, el de sus colegas, el de los medios de comunicación y el de los funcionarios públicos.

## 2.4 LAS RELACIONES PÚBLICAS

Para comenzar a tratar el tema de las relaciones públicas tenemos que hablar de las relaciones de las personas entre sí. Las relaciones humanas son las interesadas en crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana de cada quien.

El concepto de relaciones públicas ha variado con el paso del tiempo, pero hoy su principio fundamental es que una organización existe no solo para provecho propio, sino para el de todos; y privilegia la necesidad de servir al público. Las relaciones públicas han sido históricamente utilizadas con fines tácticos; pero por la naturaleza de los temas que aborda, son tenidas en cuenta cada vez más como un recurso estratégico, del que las instituciones no pueden prescindir.

Las relaciones públicas buscan insertar a la organización dentro de la comunidad en la que se encuentra, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vínculos provechosos para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Para llegar a las relaciones públicas es preciso primeramente pasar por las relaciones humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros.

Debido a que no existe una definición clara de lo que son las relaciones públicas, y cada estudioso del tema ha tratado de dar un significado específico para estas, nos hace pensar que no hay dos definiciones que se parezcan. Por esto citaré varias definiciones.

“Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar aceptación y entendimiento de sus públicos”.<sup>22</sup>

“La función de las relaciones públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de

---

<sup>22</sup> MARSTON, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, ED. Mc. Graw Hill, México 1988, Pág. 6

buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre esta y los demás sectores de la opinión pública, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de la misma”.<sup>23</sup>

Scout Cutlip Allen Center, en su obra *Effective public Relations*, dicen que las relaciones publicas “son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias”<sup>24</sup>.

Aunque las definiciones antes citadas pueden diferir en su énfasis sobre ciertos elementos. Las relaciones públicas abarcan principalmente los siguientes elementos:<sup>25</sup>

- Un esfuerzo planificado o función administrativa.
- La relación entre una organización y sus públicos.
- Evaluación de las actitudes y opiniones del público.
- Las políticas, procedimientos y acciones de una organización en cuanto a su relación con sus públicos.
- Los pasos adoptados para asegurar que esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.
- Ejecución de programas de acción, de comunicación o ambos.

---

<sup>23</sup> RÍOS Szalay, Jorge, *Relaciones Pública*, ED. Trillas, México 1989, Pág. 13

<sup>24</sup> RAYMOND, Simon, *Relaciones Publicas Teoría y Práctica*, ED. Limusa, México 1992, Pág. 10

<sup>25</sup> Ibidem, Pág. 12

- Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación como el principal resultado final que se busca con las actividades de relaciones publicas.

Por lo anterior puedo decir, que las relaciones públicas es la disciplina que se dedica a la administración de los procesos de comunicación entre las organizaciones y sus públicos. Son un proceso continuo, por medio del cual el personal directivo trata de obtener la buena voluntad y la comprensión de sus clientes, sus proveedores, sus empleados y el público en general. Para ello usa, interiormente, el auto análisis y la corrección de sus propios errores y exteriormente, todos los medios de comunicación a su alcance.

Se trata, también, de la filosofía de la organización que se traduce en una serie de acciones de comunicación, generalmente de carácter informativo, cuyo objetivo general es crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo. Un público objetivo que puede ser físico (una persona) o jurídico (una empresa)

Es también, crear y mantener una imagen de prestigio dentro y fuera de la organización.

Todas las organizaciones sean del tipo que sean; privadas, gubernamentales, militares, benéficas, etc., se desenvuelven en un medio en el que están rodeadas por un gran público compuesto por diversos sectores o grupos de personas, que de una u otra manera influyen en el desarrollo de

sus actividades. A estos grupos se les denomina, en relaciones públicas, *públicos*.

### 2.4.1 Los Públicos

Se dice que existe un público cuando un grupo de personas es atraído por intereses definidos en ciertas áreas y tiene determinadas opiniones sobre las cuestiones dentro de ellas. En las relaciones públicas se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico.

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: internos y externos.

**Los públicos internos** son todos los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Son con quien se comunica normalmente la empresa en la rutina diaria y se encuentran conectados con ella.

Algunos de los aspectos por los que los empleados, o públicos internos, de la empresa suelen abogar son:<sup>26</sup>

- a) La seguridad del trabajo que va a realizar.
- b) El respeto de la organización hacia ellos.

---

<sup>26</sup> MARSTON, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, ED. Mc. Graw Hill, México 1988, Pág. 23

- c) La participación, ¿qué tan importante soy para la empresa?.
- d) Consideración, ¿se me informa o consulta de lo que sucede?.
- e) El reconocimiento que me dan por ser buen empleado.
- f) Las oportunidades de ascender en el organigrama de la empresa.

En cambio los **públicos externos** son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

Los públicos externos de una organización son numerosos, pero, no debe perderse de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la empresa o institución. Sólo de unos cuantos de ese gran espectro social surgirán los clientes si no es así nos servirán para difundir la imagen que pretendemos proyectar de la organización.



## 2.5 NECESIDAD DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Como he estado exponiendo ya con anterioridad en este capítulo las relaciones públicas son básicas dentro de una organización, ya que, debido a que se desarrollan en un medio ambiente rodeado de distintos públicos estos de una u otra manera influirán en otros públicos transmitiendo la imagen de la organización. Por esto el objetivo de las relaciones públicas es lograr que la imagen de la organización sea positiva con el fin de influir en todos los públicos y que sus actitudes hacia ella sean favorables.

### 2.5.1 Función.

La función de las relaciones públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de esta.

La función de Relaciones Públicas es determinante en el desarrollo de las organizaciones, tanto porque contribuye al logro de sus objetivos, como por su participación en la integración de la empresa con sus públicos. Por ello plantea la concurrencia de relaciones públicas para adoptar una estrategia de transformación basada en el cambio de actitud para concebir una organización más humana; con grupos asociados a redes relacionantes e integradas.

La visión de relaciones públicas para promover el equilibrio en una empresa se canaliza a través de propuestas orientadas a lograr en las organizaciones una producción con calidad, responsabilidad social y plena vinculación cooperativa. Asimismo, sugiere desarrollar un proceso de relaciones basado en la armonización de expectativas en la empresa, y en el entorno: la administración de las comunicaciones internas para crear y mantener un clima organizativo apropiado; y la vinculación de los procesos simbólicos de la organización con los públicos externos.

Para lograr los objetivos organizacionales, las relaciones públicas deben basarse en el establecimiento de una comunicación sincera y recíproca entre la organización y sus públicos, dirigiéndose a estos siempre y en todo momento con la verdad evitando tratar de crearles ideas y opiniones favorables de la organización, que realmente sean falsas.

El público es esencialmente racional por naturaleza, responde a los hechos y exige la verdad; y en definitiva, la encontrará y actuará en consecuencia. En las relaciones públicas no existen frases de encubrimiento que intenten atenuar las acciones irresponsables. Si se han cometido un error debe reconocerse el mismo y hacer inmediatamente algo que corrija esa acción u omisión desafortunada.

La función de las relaciones públicas se dirige principalmente a influir en la opinión pública, pues lleva consigo dos propósitos interrelacionados que son los de convencer y persuadir.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> RIVADENEIRA Prada, Raúl, *La Opinión Pública*, ED. Trillas, México 1995, Pág.145-147

**Convencer** es el proceso mediante el cual la mente queda ligada a un conjunto de razonamientos. Puedo convencer a alguien si soy capaz de atrapar su atención y llevarle a aceptar la lógica de razonamientos encadenados.

**Persuadir** es también un proceso, pero este va dirigido a estimular la voluntad, con el objeto de mover a alguien a realizar una acción.

Convencer y persuadir son funciones casi indispensables de las relaciones públicas así como las actitudes favorables de todos los públicos son indispensables para que la empresa subsista y se desarrolle. Ninguna organización puede prosperar a menos que cuente con el apoyo del público o al menos con su paciencia o aceptación.

### 2.5.2 Importancia.<sup>28</sup>

Cada vez que la empresa moderna va construyéndose en un núcleo esencial del desarrollo económico de los países y en un factor de fuerza política, aunque no reconocida, real y existente, cada vez es más importante el papel de quien tiene a su cargo en las empresas la relación de un negocio con el público y con el Estado.

Muchas organizaciones se dan cuenta de la importancia de las relaciones públicas hasta que experimentan las inconveniencias de no

---

<sup>28</sup> RÍOS Szalay, Jorge, *Relaciones Pública*, ED. Trillas, México 1989, Pág.14

haberlas empleado con anterioridad, un ejemplo de esto es el que a continuación se describe.

Muchas de las huelgas en las organizaciones han surgido a raíz de deficientes relaciones públicas con el personal, que ha provocado la falta de una comunicación fluida con este.

En otras ocasiones, problemas como, altos índices de ausentismo y de rotación de personal, falta de iniciativa y de colaboración por parte de los empleados, podrían ser evitados si se contara con un efectivo programa de relaciones públicas con el personal.

Una buena imagen de la organización ayuda a esta a atraer más y mejores recursos humanos ya que es común encontrar que este tipo de empresas las cuales gozan de una muy buena imagen entre el público, por lo general no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, por que constantemente reciben solicitudes hechas por iniciativa propia de personas que desean trabajar ahí.

Cuando dichas empresas publican anuncios requiriendo personal atraen mejores candidatos que otras empresas que ofrezcan el mismo puesto o similar. Esto le permitirá, siempre, hacer la mejor selección de personal y contratar a la persona o personas más idóneas para el puesto que desean ocupar.

Otro ejemplo de la importancia de las relaciones públicas lo encontramos en las enfocadas a los inversionistas y accionistas en general. Si los accionistas tienen una buena imagen de la empresa, esto puede influir para que retengan sus acciones un plazo más largo, lo cual repercute en una mayor estabilidad de las mismas.

### **2.5.3 Relaciones Públicas Internas**

En toda empresa, dentro de su público interno, existen y se forman grupos de afinidad que es conveniente tenerlos en cuenta en el programa de relaciones públicas que se elabore, ya que deben ser estos los primeros en saber lo que la empresa está por emprender, como se va a llevar a cabo y por qué.

Dichos grupos se constituyen por diversos motivos, tales como el sexo, el estado civil, el origen de nacimiento, el partido político al que pertenecen los trabajadores, etc.

Las relaciones públicas internas son aquellas que se establecen entre los directivos de la organización y los empleados de la misma, buscando una comunicación bilateral, para de esta manera lograr que los empleados colaboren satisfechos con la empresa. Estas actitudes lograrán que la empresa junto con los empleados logren sus objetivos.

Es notorio que el rendimiento del personal está estrechamente anexo al íntimo sentimiento que éste tenga de que la empresa en la cual trabaja le permite hacer realidad sus aspiraciones y proyectos.

Otro punto para realzar la importancia de las relaciones públicas internas es que el empleado lleva consigo la imagen de la empresa, es su mejor transmisor para otros públicos y que, desde luego, transmitirá la imagen que reciba de la empresa. Por esto antes de desarrollar un plan de relaciones públicas para el exterior se debe comenzar desde adentro de la organización, ya que si las relaciones de la empresa con los empleados no son buenas no se puede esperar que las relaciones con sus públicos externos lo sean.

Para llevar a cabo un buen plan de relaciones públicas internas se deben tener en cuenta los siguientes preceptos básicos:<sup>29</sup>

### **Considerar las necesidades del personal.**

Los empleados de la empresa no son solo un recurso más como las instalaciones, el capital, la maquinaria, etc. sino que están por encima de todo lo anterior ya que como la organización, buscan también satisfacer ciertas necesidades por medio del trabajo.

---

<sup>29</sup> Ibidem, Pág. 21

Existen distintos tipos de necesidades que el ser humano busca satisfacer y que no solo se reducen a la búsqueda de lo fisiológico o económico sino que van más allá, me refiero, de igual forma, a las necesidades de tipo psicológico.

Howard Wilson tiene una clasificación para estas últimas de las cuales mencionare, enseguida, las más importantes:

1. *Necesidad de Pertenecer a Algo.*- La necesidad que siente el hombre de identificarse con otros, requiere de pertenecer a algo que sea más fuerte que él (un grupo o asociación)
2. *Necesidad de Dignidad.*- El hombre tiene sus principios propios acerca del orgullo y la dignidad que busca satisfacer, las más de las veces, por medio del trabajo. Un empleado adquiere un sentimiento de dignidad si sabe que su trabajo es importante. Por esto la necesidad de que a cada empleado dentro de una organización se le de a conocer de manera sincera la importancia del trabajo que realiza y se le reconozca por lo mismo.
3. *Necesidad de Seguridad.*- Para un trabajador la seguridad significa que la empresa le dará empleo permanente y con un sueldo justo, asimismo, obtener conocimientos que le permitirán trabajar en otro lugar de ser necesario.

4. *Necesidad de Mejoramiento Personal.*- Las personas tienden por naturaleza a superarse y necesita sentir la convicción de que avanza hacia las metas que él mismo se ha fijado. El empleado debe sentir que esta aprendiendo cada día algo nuevo, por lo que se recomienda que en las organizaciones existan programas continuos de capacitación o entrenamiento.
  
5. *Necesidad de Poder Crear.*- El ser humano esta ávido de sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de opinar y/o desarrollar algo. Esta necesidad la puede satisfacer la empresa por medio de buzones de sugerencias para el mejoramiento continuo de la misma empresa, estimulándolos con incentivos, premios, etc.

#### **Mostrar interés por los asuntos y problemas del personal.**

Siempre, en toda organización, para tener una buena relación con todo el personal, se debe mostrar interés por éste pero este interés deberá ser autentico.

Para manifestar dicho interés la empresa deberá originar en los empleados la confianza para dar a conocer sus opiniones y puntos de vista, para lo cual se deberá contar con redes de comunicación fluidas, incluyendo entrevistas con los empleados, buzones de sugerencias y encuestas de opinión, entre otras.



**Emprender una acción inmediata para la solución de los asuntos y problemas del personal.**

A través de estas acciones la empresa muestra que el interés por esta hacia los problemas que tenga su personal es legítimo. Es decir, para la empresa no deberá ser suficiente con escuchar los problemas de su personal sino que debe ayudar a resolverlos de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

Un claro ejemplo de todo lo anterior es que el interés mostrado por la salud del empleado debería refrendarse estableciendo medidas sanitarias, de seguridad y servicios médicos con la mayor brevedad posible. Por ejemplo en caso de que se suscitara un accidente brindar una respuesta médica inmediata.

**Establecer una comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la empresa.**

En la práctica se requiere el intercambio de puntos de vista opuestos para después poder encaminar un esfuerzo común a la conciliación de las diferencias en beneficio del mejor interés de todos. La empresa, entonces, deberá establecer y mantener los medios y canales de comunicación fluidos con su personal, tanto de manera ascendente como descendente.

De esta manera la comunicación ascendente tendrá como fin el que la gerencia tenga conocimiento de los problemas que se susciten, así como de las opiniones buenas o malas que se tengan sobre la organización y en que se basan, además de saber que es lo que los empleados desean saber de la empresa.

La comunicación descendente, en este caso, tendrá como fin el de dar a conocer al personal información sobre los planes de la organización, políticas, las razones por la que se toman ciertas medidas que puedan afectarlos, reglamentos de trabajo, cambios en la estructura de la empresa, así como también, dar respuesta a sus inquietudes sobre la organización.

Para que un plan de relaciones públicas internas sea exitoso debe cuidarse de cometer ciertos errores típicos:<sup>30</sup>

- Que la dirección mande mucho y escuche poco.
- Que lo que se comunica a los empleados no se entienda.
- Que la mayor parte del contenido sólo interesa la directora.

Es obvio que no existen dos empresas iguales, por lo tanto no hay dos planes de relaciones publicas internas iguales, lo que para una empresa funcionó bien, no es seguro que para otra empresa funcione igual.

Entonces, de acuerdo con lo expuesto hasta el momento en este apartado puedo afirmar que un programa de relaciones publicas internas

---

<sup>30</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

debe ser compartido y comprendido por todos los trabajadores, se debe comunicar realmente lo que pueda interesar a nuestros empleados y lo que estos soliciten. Por último, la condición para que funcionen con éxito las relaciones públicas internas es el compromiso real de la dirección de la empresa con el recurso humano.

Así pues, a continuación, también se muestran ciertas condiciones para que exista armonía en el lugar de trabajo:<sup>31</sup>

- Una información completa y veraz que fluya libremente hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.
- Una confianza total entre el empresario y sus trabajadores.
- Condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Una remuneración justa y adecuada.
- Continuidad en el trabajo sin conflictos.
- Que todos los empleados estén satisfechos con su trabajo durante la mayor parte de tiempo posible.
- Estar orgullosos de pertenecer a la organización y sentir optimismo hacia su futuro.

*Acciones de relaciones públicas con el personal:*

- Envío de información, de la dirección hacia el empleado (cartas, circulares internas)

---

<sup>31</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Apoyo informativo (tablón anuncios, carteles)
- Recogida de información (buzón de sugerencias)
- Formación (manual de empleado, charlas informativas, formación continua)
- Incentivos (programas de ascensos y promoción interna, participación en beneficios, ventajas en servicios y productos de la empresa)
- Otras (asesoramiento en temas de créditos, seguridad, servicios adicionales, organización de actos de ocio)

#### 2.5.4 Relaciones Públicas Externas

Las acciones de la relaciones públicas externas son las que se dirigen al exterior de la empresa, proyectándoles un mensaje positivo.

Las relaciones públicas externas se dan principalmente con:<sup>32</sup>

- Accionistas, inversionistas en general y organizaciones financieras.
- Clientes actuales y potenciales.
- Proveedores.
- Gobierno.
- La Comunidad.

---

<sup>32</sup> RÍOS Szalay, Jorge, *Relaciones Pública*, ED. Trillas, México 1989, Pág. 20

## **Relaciones Públicas con Accionistas, Inversionistas y Organizaciones Financieras.**

Siendo que los accionistas e inversionistas son la primera autoridad de cualquier empresa y los principales financiadores de esta, es mas que importante tener buenas relaciones con ellos.

La imagen de la organización puede influir mucho en las decisiones de estos de retener sus acciones por un tiempo más largo, ya que estas repercuten en una mayor estabilidad de la empresa y en mejores cotizaciones en el mercado de acciones.

Los accionistas como los inversionistas son, además, importantes transmisores de la imagen de la empresa, y estos pueden ejercer una notable influencia en la opinión pública sobre la organización.

El accionista que tiene una buena imagen de la institución hablara de igual manera sobre estas opiniones serán tomadas como autorizadas por el público.

En el caso de las organizaciones financieras, que pueden ser, los bancos, las arrendadoras, las uniones de crédito e incluso los proveedores las relaciones con estos es por demás lógica. Si proyectamos una imagen positiva y veraz, esto puede influir para que esta organizaciones nos den los créditos que les solicitemos por la cantidad que deseamos. Estos financiamientos son por mucho importantes ya que de estos depende que la empresa siga funcionando y se desarrolle de la manera que queremos que lo haga.

Acciones de relaciones publicas con los inversionistas y accionistas:

- Envío de información.
- Medios: memos o informes anuales, balance e informes económicos financieros
- Reuniones informativas.
- Establecimiento de los cauces para la participación en toma de decisiones.
- Asambleas anuales de accionistas.
- Regalos de empresas.

### **Relaciones Públicas con Clientes Actuales y Potenciales.**

Tener en cuenta los puntos de vista de los clientes, ser veraz en la comunicación con los clientes y atenderlos invariablemente con esmero son los tres preceptos básicos para dar a los clientes una buena imagen de la organización.

Cualquier organización que venda un producto o servicio, no podrá alcanzar el éxito si no dirige sus actividades teniendo en consideración primordialmente las necesidades de sus consumidores y usuarios y si no cuenta con su aprobación y apoyo.

Por esto las relaciones públicas con estos clientes son una de las partes más importantes del programa de relaciones públicas de la organización.

Ninguna empresa debe esperar que sus productos o servicios gusten a todo el público ni que estos puedan satisfacer las necesidades, gustos y deseos de los clientes actuales y potenciales. Sin embargo lo anterior se debe tener en cuenta como una finalidad y en especial de los que dirigen relaciones públicas. Ya que debemos tener en cuenta que los clientes actuales son, también, un vehículo muy importante para la transmisión de la imagen de la organización y sus opiniones tanto positivas como negativas son tomadas muy en cuenta por los clientes potenciales y estas opiniones pueden influir en las decisiones de estos clientes en potencia para comprar o no nuestros productos y/o servicios.

La importancia de estas relaciones con los clientes actuales y potenciales es que, si en el caso de que un cliente se encuentre entre dos productos o servicios similares o iguales, es decir de la misma calidad y precio, lo más probable es que elija el que tiene mejor imagen.

Acciones de relaciones públicas con los clientes:

- Envío de información sobre la organización: cartas, apoyo informativo (revista del cliente)
- Atención al consumidor: formación personal del servicio, sistema de canalización de quejas, sugerencias, resolución de posibles crisis.
- Organización de actos: fiestas, presentaciones.
- Programas de visitas.
- Jornadas de puertas abiertas.

## Relaciones Públicas con los Proveedores

Ninguna organización puede subsistir o desarrollarse si no mantiene relaciones armónicas con las organizaciones que le suministra de materias primas, productos o servicios para el buen funcionamiento de sus actividades.

Una razón más de la importancia de estas relaciones con los proveedores, es que estos además de suministrar los productos o servicios necesarios para la organización, son además, una fuente de información que difícilmente puede conseguirse en otros medios como por ejemplo: sugerencias sobre precios, tendencias de la moda, estadísticas, estudios de mercado, ideas para publicidad, etc.

En una organización nunca se sabe cuando se necesitará a un proveedor, de aquí que siempre hay que tener buenas relaciones no solo con los proveedores actuales sino también con las fuentes de aprovisionamiento potenciales.

A continuación se mencionan algunos de los puntos en los que se deben basar las relaciones públicas con los proveedores.<sup>33</sup>

1. Los proveedores deberán ser tratados de la misma manera en que la organización desearía ser tratada por sus clientes.

---

<sup>33</sup> RÍOS Szalay, Jorge, *Relaciones Pública*, ED. Trillas, México 1989, Pág. 70



2. Promover la concurrencia de diversos proveedores para un mismo producto, a fin de poder seleccionar el mejor.
3. No se debe pedir a un proveedor una cotización o presupuesto sino se piensa considerar seriamente su oferta.
4. Se debe comprar al precio justo del mercado, es decir, evitar presionar al proveedor para tratar de conseguir un mejor precio.
5. Se debe evitar cancelar los pedidos o devolver las mercancías sin razones bien fundamentadas.
6. Los términos de los pedidos o contratos convenidos deben ser claros y concisos.

*Acciones de relaciones públicas con los proveedores:*

- Políticas de pago puntual.
- Contactos periódicos: reuniones periódicas, comidas de trabajo.
- Visitas a la empresa.
- Envío de información, cartas.

## **Relaciones Públicas con el Gobierno**

De acuerdo con las características de cada organización se establecen las relaciones públicas con el gobierno. Por ejemplo una empresa que se dedique a la distribución de productos importados serán viables las relaciones con la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial implicados con el otorgamiento de permisos de importación, así como con la Secretaria

de Hacienda que intervenga en la tramitación para determinar las cantidades a pagar por concepto de impuestos de importación.

### **Relaciones Públicas con la Comunidad.**

Primero debemos referirnos a la *comunidad* con el grupo de personas que viven en la misma zona o localidad en la que está establecida la organización. Por esto una organización depende cada vez más de la cooperación y aprecio del público del cual son vecinas y viceversa. Cualquier organización no podrá subsistir ni prosperar si cuando lo requiera, la comunidad no le suple de mano de obra, proveedores, financiadores, servicios, etc. sino tiene la aceptación y simpatía del público comunitario.

## **2.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

Cada departamento en una empresa debe de tener ciertos objetivo que debe cumplir para poder desarrollarse adecuadamente, así pues un departamento de comunicación como tal debe tener los propios.<sup>34</sup>

- Lograr una buena imagen de la institución mediante la fundamentación de los elementos que la integran.
- Orientar a la opinión pública sobre las actividades, las causas, los fines o efectos que persigue la organización con sus productos o servicios.

---

<sup>34</sup> *Seminario de Comunicación Social y Marketing Político*, Lic. Guadalupe Frías Rentería

- Analizar la reacción de la opinión pública resultado de las campañas promocionales, para obtener elementos de retroalimentación en campañas posteriores.

El comunicólogo está cerca de la dirección general porque tiene mucho vínculo entre el personal de línea y la dirección. Es como la oreja que escucha todo lo que pasa, pero también es mediador de todo lo que sucede y también, tiene que ser líder. Si un comunicador organizacional no tiene liderazgo, no puede ser comunicador en una empresa.

Si se observa que el empleado recurre al sindicato y no le resuelve su problema, es el momento para que la empresa satisfaga sus necesidades, que son escuchadas a través del comunicador, ¿Y qué va a suceder como resultado?, se empieza a debilitar a los sindicatos y por lo tanto se puede lograr tener control sobre los movimientos obreros y sobre huelgas.

## 2.7 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

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

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. La organización tiene jerarquías de autoridad y guías

formarles a las cuales deben atenderse los empleados. Por ejemplo, cuando se le pide a los trabajadores que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control.

Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que esta por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimula motivación y requiere de la comunicación.

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

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

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE LA EMPRESA  
COMERCIAL CASA MORALES

### 3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

Toda empresa, para lograr sus objetivos propuestos, necesita contar con gente capaz que le responda en cualquiera de los momentos y que trabaje eficientemente.

Para esto la empresa, debe de laborar un registro informativo de cada uno de los puestos con que cuenta, así como de los requisitos y requerimientos que los aspirantes deben llenar

Un análisis de puestos es según Adalberto Chiavenato “el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los puestos”<sup>1</sup>

A continuación basados en la anterior definición se presentan las descripciones de los puestos que integran la organización del Grupo Casa Morales:

---

<sup>1</sup> FIGUEROA Mercado, Julián, *Organización Proceso Administrativo 2*, ED. UPIICSA, México 1989, P 102

## Mueblería Casa Morales de Acámbaro S.A de C.V

### Ficha de Personal

**Análisis del Puesto:** Gerente de Tienda

**Descripción del Puesto:** Es el encargado de diseñar, proyectar y supervisar la correcta aplicación de los estándares de calidad, objetivos y metas que la empresa deberá cumplir y establece, en coordinación con la Dirección General, las políticas y metas de expansión y desarrollo de mediano y largo plazo. Organiza los programas y planes de trabajo de la áreas a su cargo, supervisa la correcta aplicación de la filosofía empresarial.

**Nombre del Puesto Inmediato Superior:** Dirección General

**Descripción de Actividades:**

- Diseña junto con los gerentes de cada area los planes y presupuestos anuales relacionados con las decisiones empresariales, tales como inversión, finanzas, fiscal, etc. poniéndolos, siempre, en consideración de la Dirección General.
- Atiende personalmente las actividades y situaciones de mayor riesgo como pueden ser las de imagen empresarial y relaciones publicas con los clientes, proveedores, instituciones financieras, gobierno, entre otras.
- Vigila estrechamente el medio ambiente externo de la empresa, situaciones del mercado, ambiente político, social y económico del país que puedan afectar la integridad de la empresa y eviten su desarrollo.



**Condiciones de Contratación:** Tiempo Completo

**Sueldos, Salarios u Honorarios:**

- *Ingresos por:* \$ 9,000.00 al mes.
- *Forma de pago:* Quincenal.
- *Metodología de pago:* Nómina.

**Prestaciones:** De ley.

**Requisitos:**

- *Escolaridad:* Licenciatura
- *Experiencia:* 5 años.
- *Conocimientos:* Debe contar con los conocimientos necesarios de administración de empresa, recursos humanos, mercadológicos, contabilidad, análisis y planeación financiera y fiscal, relaciones humanas y comunicación.

**Requerimientos:** Mostrar seguridad, honestidad, confiabilidad, facilidad de palabra y simpatía, así como tener atención, orientación y entendimiento con todas las personas que integren su departamento.

## Mueblería Casa Morales de Acámbaro S.A de C.V

### Ficha de Personal

**Análisis del Puesto:** Vendedor de Piso

**Descripción del Puesto:** Este es el encargado de asegurar una excelente atención y servicio al cliente durante su visita a la tienda y en el momento de que realice una compra, debe proveer de la información y orientación necesaria al cliente para que este tome la decisión más adecuada en su compra.

**Nombre del Puesto Inmediato Superior:** Gerente de Tienda.

**Descripción de Actividades:**

- Obtener toda la información necesaria del cliente para que de esta manera la tienda cuente con todo lo necesario para dar un buen servicio de post-venta (entrega, garantía,, servicio, cobranza, etc.)
- Junto con sus demás compañeros debe colaborar en el diseño y armado de la decoración de la tienda, además de la distribución y exhibición de la mercancía dentro de la misma.
- Debe apoyar las acciones que permitan a la empresa proyectar una buena imagen de la misma hacia el público en general.

**Condiciones de Contratación:** Tiempo Completo

**Sueldos, Salarios u Honorarios:**

- *Ingresos por:* \$ 3,500.00 al mes, más comisión.
- *Forma de pago:* Quincenal.
- *Metodología de pago:* Nómina.

**Prestaciones:** De ley.

**Requisitos:**

- *Escolaridad:* Secundaria terminada
- *Experiencia:* No necesaria
- *Conocimientos:* Debe contar con los conocimientos necesarios de manejo de maquinas de oficina como calculadora y computadora.

**Requerimientos:** Mostrar seguridad, honestidad, confiabilidad, facilidad de palabra y simpatía.

## Mueblería Casa Morales de Acámbaro S.A de C.V

### Ficha de Personal

**Análisis del Puesto:** Secretaria de Tienda.

**Descripción del Puesto:** Funge principalmente como asistente directo del gerente de tienda, en ausencia de este asume su nivel de decisiones operativas.

**Nombre del Puesto Inmediato Superior:** Gerente de Tienda.

#### **Descripción de Actividades:**

- Apoya en las funciones administrativas de la tienda orientadas al óptimo desempeño de esta, manteniendo el control de los registros administrativos, contables y operativos.
- Tiene a su cargo, además, las funciones de caja tales como la recepción de pagos, control de efectivo, manejo de la caja chica, depósitos bancarios, etc.
- Transmite la información económica de la tienda al departamento administrativo diariamente.

**Condiciones de Contratación:** Tiempo Completo

**Sueldos, Salarios u Honorarios:**

- *Ingresos por:* \$ 4,500.00 al mes.
- *Forma de pago:* Quincenal.
- *Metodología de pago:* Nómina.

**Prestaciones:** De ley.**Requisitos:**

- *Escolaridad:* Bachillerato o equivalente.
- *Experiencia:* 2 años.
- *Conocimientos:* Deberá contar con los conocimientos y habilidades secretariales básicas, además de contar también con experiencia en relaciones humanas, comunicación y conocimientos técnicos en computación.

**Requerimientos:** Mostrar seguridad, honestidad, contar con facilidad de palabra y confiabilidad.

## Mueblería Casa Morales de Acámbaro S.A de C.V

### Ficha de Personal

**Análisis del Puesto:** Cobrador.

**Descripción del Puesto:** Este es el responsable de asegurar una excelente atención y servicio al cliente durante su visita al domicilio de éste y en su proceso de cobro, debe aplicar las políticas, procedimientos y registros establecidos para el proceso de cobro correctamente.

**Nombre del Puesto Inmediato Superior:** Gerente de Tienda.

**Descripción de Actividades:**

- Participa con el gerente de tienda para la verificación del la programación de la cobranza y elabora la agenda de trabajo de la semana.
- Ayuda con la orientación al cliente en los procedimientos de pago, quejas o cumplimiento de servicio y garantía de los productos adquiridos por el cliente.
- Transmite toda la información y comentarios realizados por el cliente al jefe de tienda a fin de mejorar el servicio y atención de la empresa.

**Condiciones de Contratación:** Tiempo Completo

**Sueldos, Salarios u Honorarios:**

- *Ingresos por:* \$ 3,000.00 al mes, mas comisión.
- *Forma de pago:* Quincenal.
- *Metodología de pago:* Nómina.

**Prestaciones:** De ley.

**Requisitos:** Además de presentar dos cartas de recomendación el prospecto para el puesto debe contar con lo siguiente.

- *Escolaridad:* Secundaria terminada.
- *Experiencia:* 2 años.
- *Conocimientos:* Deberá contar con conocimientos de contabilidad básicos, comunicación y relaciones humanas.

**Requerimientos:** Debe ser una persona por demás honesta, responsable, confiable, segura de sí misma y atenta para dar la información necesaria al cliente.

## Mueblería Casa Morales de Acámbaro S.A de C.V

### Ficha de Personal

**Análisis del Puesto:** Chofer de entregas.

**Descripción del Puesto:** Es el responsable de asegurar la entrega de la mercancía adquirida por el cliente, la cual debe ser entregada en perfectas condiciones, revisando también que contenga los accesorios estipulados en el producto y además sea el que escogió el cliente y proporciona la información necesaria acerca del producto para la entera satisfacción del cliente.

**Nombre del Puesto Inmediato Superior:** Gerente de Tienda.

**Descripción de Actividades:**

- Tiene a su cargo el cuidado y mantenimiento de su vehículo, así como mantener en buen estado las herramientas y equipo de trabajo.
- Debe llevar un reporte detallado de todas las actividades realizadas durante la jornada de trabajo, el cual debe ser entregado al final del mes.

**Condiciones de Contratación:** Tiempo Completo

**Sueldos, Salarios u Honorarios:**



- *Ingresos por:* \$ 3,500.00 al mes.
- *Forma de pago:* Quincenal.
- *Metodología de pago:* Nómina.

**Prestaciones:** De ley.

**Requisitos:** Además de presentar dos cartas de recomendación y contar con licencia vigente tipo “B” el prospecto para el puesto debe contar con lo siguiente.

- *Escolaridad:* Secundaria terminada.
- *Experiencia:* 1 año.
- *Conocimientos:* Deberá contar con conocimientos de básicos de mecánica, además del manejo y características de muebles y enseres domésticos.

**Requerimientos:** Debe ser una persona responsable, confiable, segura de sí misma y atenta para dar la información necesaria al cliente acerca de la mercancía que adquirió, si es que este así lo requiere.

### 3.1.1 Actividades Que Realiza Cada Puesto

*Gerente de Tienda:* Este se encarga básicamente de llevar un control de todas las entradas y salidas de mercancía, así como también de la facturación y pago de comisiones, sueldos y salarios de todo el personal que integra la sucursal Celaya.

Tiene a su cargo también la pequeña sucursal ubicada en la ciudad de Empalme Escobedo, labor que no puede llevar a cabo del todo bien debido a sus múltiples actividades, lo cual trajo por consecuencia que la falta de mercancía en los inventarios y los robos de dinero proveniente de abonos no presentados en caja se hicieran evidentes, ya que una sola persona no puede realizar tantas actividades a la vez sin descuidar las demás.

Por lo anterior en mi punto de vista y aun siendo una sucursal de menor tamaño e importancia, ésta debe de contar con una persona que se encargue única y personalmente de la misma, para de esta manera no se repitan las mismas situaciones.

*Vendedores de Piso:* Como su nombre lo indica son los encargados de realizar la venta directa al cliente dentro de las instalaciones de la tienda, además se encargan de la decoración y distribución de la misma, sin embargo ante la constante inasistencia del personal de mantenimiento en muchas ocasiones estas labores deben ser realizadas por los vendedores, lo cual considero inapropiado para la imagen de la mueblería y de esta manera se

desatiende al cliente llegando incluso a perder la venta, en otras ocasiones ante la falta de cargadores los vendedores son requeridos para dicha actividad siendo que no están capacitados ni equipados con los accesorios de seguridad para llevar a cabo labores que demandan tanto esfuerzo físico provocando que se lastimen a ellos mismos o a la mercancía.

Esta situación era la misma cuando alguno de los choferes se encontraba ausente, el vendedor era nuevamente requerido para desempeñar dicha labor arriesgándose incluso a salir a manejar en carretera, lo cual representaba una responsabilidad mayor para la cual quizás no estaba capacitado, además de que no contaba con la licencia adecuada para manejar el tipo de unidad que se le asignaba, poniendo en riesgo su seguridad física, como financiera ya que en caso de accidente el seguro no cubre los gastos materiales por la falta de licencia del chofer.

En mi experiencia personal como miembro de la empresa nunca tuve un curso de inducción en donde se me informara cuales iban a ser las actividades que tendría que desempeñar. Con el paso del tiempo me asignaban nuevas actividades para realizar lo cual me creo una confusión ya que en cierto punto no sabia a quien debía reportarme y entregar mis informes.

Además de llevar acabo actividades extras como pagos al banco, tramites en el Seguro Social, tramites de créditos externos, como es el caso de FONACOT para el cual era el canal de comunicación y tramite de la empresa. Situación que ocurre también con el resto del personal.

*Secretaria de Tienda:* Dentro del organigrama de la empresa existe claramente el puesto mencionado, sin embargo en la sucursal Celaya no existe una persona en particular que lleve a cabo las funciones propias del puesto, ya que la persona que estuviese desocupada para realizar cualquier actividad fuera de la tienda como: pagos al banco, tramites en el Seguro Social o Hacienda era la apropiada para llevarlos a cabo dejando, en muchas ocasiones, de lado las actividades que realmente le correspondían.

*Cobrador:* Dentro de la estructura de la sucursal Celaya son los que se encargan de asegurar el cobro a los clientes y así mantener un estado financiero sano dentro de la empresa. Cabe mencionar que estos son los únicos trabajadores que no realizaban actividades ajenas a su puesto.

Como pudimos observar en el análisis de puestos de Comercial Casa Morales, no se cuenta con una estructura organizacional interna lo que trae por consecuencia que no haya una división y especialización del trabajo ya que como se vio los empleados realizan múltiples funciones dentro de la empresa, incluso para las cuales no están capacitados creando así una confusión en ellos mismos sobre cual es el puesto que realmente ocupan, y a quien deben rendir cuentas, puesto que la invasión de departamentos es evidente al realizar diversas funciones.

Toda esta situación viene desde la forma de contratación del personal ya que el proceso de selección se basa en parentescos o afectos personales y se omite cualquier tipo de entrevista en donde se pueda detectar si el

aspirante cuenta con los requisitos, habilidades y capacidades para desempeñar el puesto al que será asignado, en el caso de Casa Morales la mayor parte de los empleados en la sucursal Celaya como en las demás son familiares o amigos y pocas son las personas ajenas que se contratan, ahora bien en el caso de personas ajenas el proceso de selección es un poco mas formal y si se maneja la entrevista personal pero en ambos casos nunca se le informa al empleado sobre cuales serán sus funciones específicas en la empresa y ya en el transcurso del tiempo es el empleado mismo quien las descubre debido a las funciones extras que el jefe le asigna poco a poco y que con el tiempo termina por convertirse incluso en labores ajenas a su departamento, y claro esta todo por el mismo sueldo.

Cabe mencionar que en repetidas ocasiones el horario laboral tampoco es respetado, ya que por ejemplo los vendedores tienen su hora de salida a las 20:00 horas pero al desempeñarse como choferes de entregas las jornadas laborales se incrementan debido a las salidas de la ciudad, por lo que no se respeta el trabajo del empleado, ya que realiza labores que no le corresponden, trabaja horas extras pero sin el pago de las mismas.

Como mencione anteriormente la mayoría de los empleados son familiares o personas allegadas a los mismos y esto trae como consecuencia que no se de una formalidad a la empresa y que muchas anomalías sean solapadas y pasadas por alto, por lo que la línea entre la relación personal y laboral es muy delgada y a veces los problemas personales entre los

miembros de la empresa son llevados al plano laboras afectando así el desarrollo de la misma.

A consecuencia de esta misma situación y al grado de confianza que hay entre el personal, el lenguaje manejado es demasiado informal y en ocasiones ofensivo ya que de la misma manera en que se dirigen entre amigos y familiares lo hacen con empleados ajenos al ambiente, situación que llegaba a incomodar a los empleados.

### 3.2 ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA

El organigrama de Casa Morales es un organigrama con estructura vertical, cuya comunicación es manejada en línea ascendente y descendente, como se observa, el gerente comercial cuenta con un excesivo número de personal a su cargo lo cual dificulta el desempeño efectivo de su labor ya que su tramo de control es demasiado amplio y no puede atender a tantos departamentos, ya que en el organigrama se observa que tiene a su cargo a todo el personal que conforman las distintas sucursales; así que lo ideal sería un menor número de personal bajo su cargo.

Así mismo en la parte que divide a la sucursal Celaya y a las demás, los puestos no están separados por departamentos, únicamente fueron acomodados uno tras otro en línea vertical pero no llevan una secuencia lógica en relación al tipo de funciones, es decir que desde el puesto más alto, hasta el más bajo están dentro de la misma línea.

El Organigrama de la empresa Casa Morales cuenta con puestos establecidos en su estructura sin embargo al momento de corroborar dicha información se descubrió que físicamente nadie ocupa los puestos, tal es el caso específico de la secretaria de tienda e intendencia, éste último como mencione anteriormente acude esporádicamente a la empresa por lo que no puede considerarse como parte de la misma.

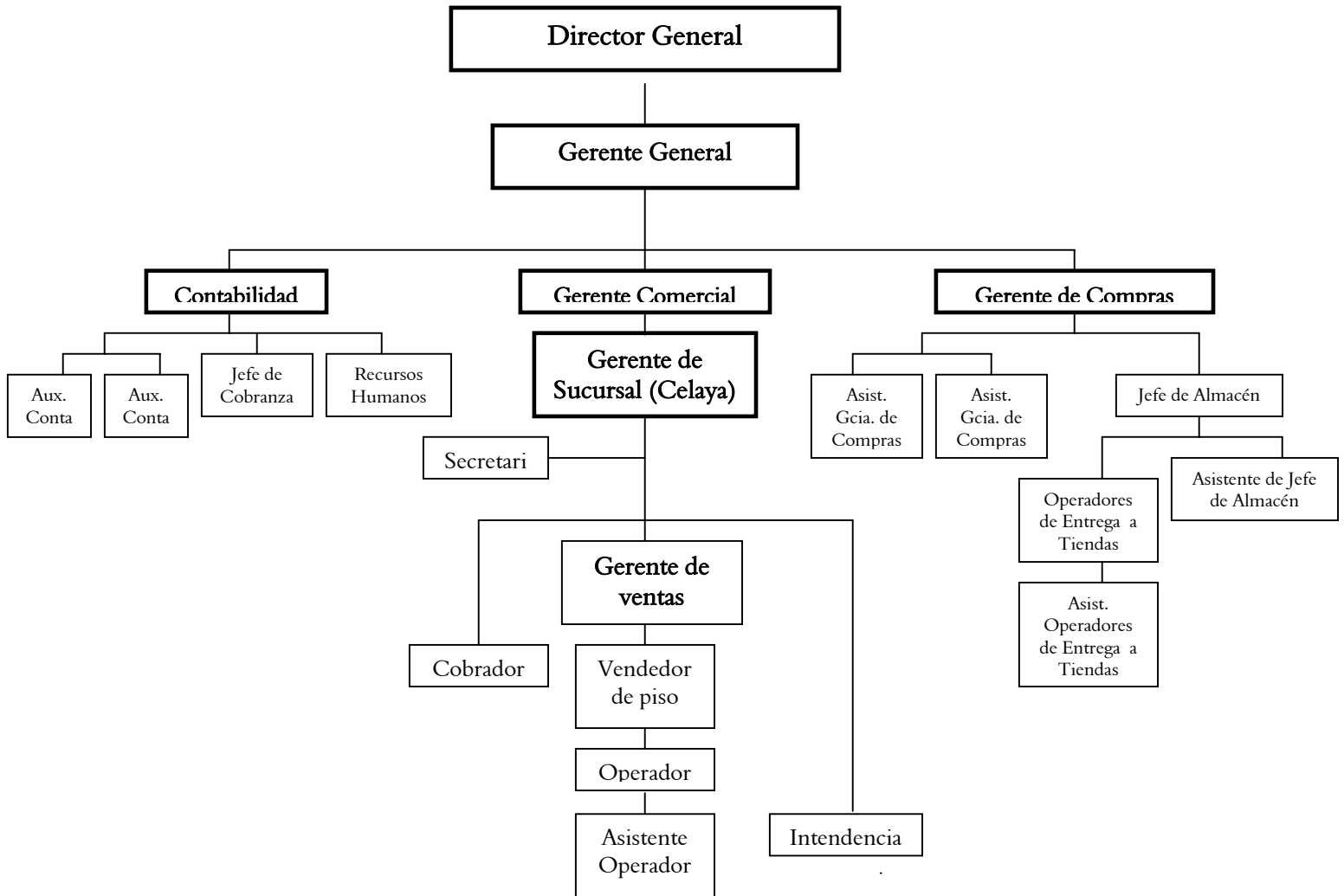
Así mismo hay puestos que con el paso del tiempo se han ido agregando no por la necesidad del mismo, sino más bien por satisfacer intereses personales de los mismos familiares o allegados a la empresa, tal es el caso del gerente de ventas, quien ocupa ese puesto debido a su relación personal con la gerencia y no por su capacidad o conocimientos acerca del puesto que ocupa y que no aparece dentro del organigrama establecido. Con lo anterior no se menosprecia la importancia o la necesidad de dicho puesto sino mas bien se pone en duda si la persona que lo ocupa es la mas capacitada.

A continuación presento el organigrama de la empresa Grupo Comercial Casa Morales. (Ver archivo anexo)

Como se ve a continuación todos los puestos que se encontraban en línea vertical fueron colocados en forma horizontal, así mismo se incluyó el puesto de gerente de ventas del cual ahora dependen los vendedores de piso y los choferes. Anteriormente en el organigrama aparecían los asesores de compra, los cuales ahora aparecen como vendedores de piso, este cambio lo realice para evitar confusiones en el término que a mi criterio personal está mal empleado.



El puesto de la gerencia comercial sigue estando a cargo de las sucursales pero en este caso solo de los gerentes de las mismas y no de todo el personal que las conforman y así, de esta manera disminuir su tramo de control. Ya que con tanto personal a su cargo era casi imposible llevar un correcto orden de sus actividades.



CAPITULO 4

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
COMUNICACIÓN

## 4.1 ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN

En el grupo Comercial Casa Morales existen, como en cualquier otra empresa, actividades de comunicación solo que en este caso en particular se llevan a cabo de manera muy informal y sin ningún orden establecido, es decir que no existe una sistematización apropiada para cada una de ellas.

### 4.1.1 Actividades de Comunicación Interna

Internamente las actividades comunicativas de la empresa corren a cargo de diversos departamentos que no cuentan con el personal adecuado para llevarlas a cabo, un ejemplo claro de esto es la manera en como se lleva a cabo la contratación del personal ya que esta actividad la realiza el departamento de contabilidad el cual no cuenta con una persona capacitada que se dedique completamente a la realización de las entrevistas del personal a contratar y solo se limita a realizar los tramites oficiales como son: la recepción de papelería para integrar los expedientes, las altas en el seguro social, etc. Esto es lo que ha llevado a que solo se contraten personas que tienen alguna relación personal o sentimental con los empleados de la empresa como ya lo había mencionado en el capítulo anterior.

En cuanto a la inducción del personal, no existe quien lleve a cabo esta actividad lo que provoca que el personal nuevo no logre identificarse completamente con la empresa, no conozca las metas de la empresa, sus objetivos ni hacia donde se dirige, cayendo así en una trampa de actividad, lo

cual quiere decir que solo trabaja por trabajar y por el hecho de recibir un sueldo, llevándolo tarde o temprano a la renuncia.

En cuanto a la capacitación del personal en general es una persona la que se encarga de la contratación de las personas responsables de impartir dichos cursos, el gerente general, quien, debido a su grado de responsabilidad no puede dar la continuidad necesaria de estos cursos dando como consecuencia que los empleados pierdan el interés en los mismos y llevando a cabo sus actividades como siempre.

En cuanto al flujo de comunicación entre los diferentes departamentos y sucursales se da de manera muy informal, incluso en muchas ocasiones se da solo de manera verbal, sin dejara referencias escritas para futuras aclaraciones o malentendidos que se pudieran suscitar.

#### **4.1.2 Actividades de Comunicación Externa**

Las actividades de comunicación en este sentido no son realizadas del todo bien ya que la atención al cliente, una de las principales sino la más importante de las actividades de comunicación externa, es por demás descuidada por parte del personal debido a la mala distribución de actividades de los empleados, ya que como había mencionado con anterioridad, mientras un vendedor se encuentra realizando labores de intendencia, el cliente no encuentra quien le atienda dejando la mueblería

para dirigirse a otra para realizar una posible compra y llevándose consigo una mala imagen de la empresa que puede difundir entre sus allegados.

El aspecto de la publicidad, muy en particular en la sucursal Celaya, es manejada principalmente a través de la distribución de volantes cuyos pedidos son hechos por la misma gerencia de la sucursal sin siquiera pedir autorización a la gerencia general y sin que esta última la revise para decidir si es lo más apropiado en cuanto a la imagen de la empresa.

En otras ocasiones la gerencia general ha enviado cassettes con spot's de radio para su transmisión en estaciones locales de Celaya, sin embargo no se envía el presupuesto requerido por las radiodifusoras, lo que ha llevado a que dichos spot's se reproduzcan a través de un equipo modular dentro de la misma sucursal.

## 4.2 PREMISAS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

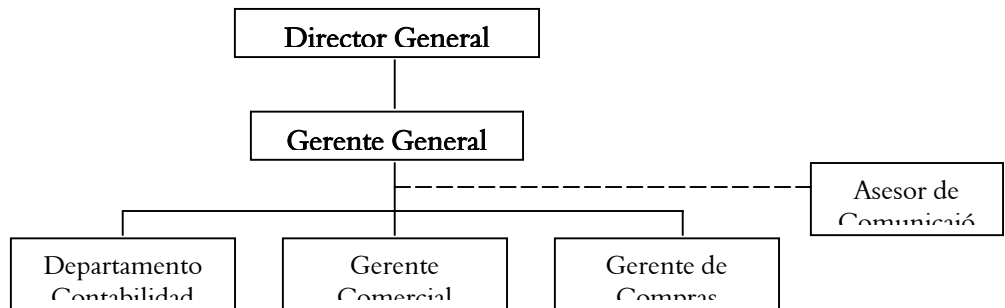
Después de analizar la manera en como se genera la comunicación dentro de la empresa, y con el fin de que esta se lleve a cabo de una manera más formal y sistematizada, para mejorar el desempeño de las mueblerías que integran Comercial Casa Morales se dan a conocer tres premisas que describen tres opciones distintas de llevar a cabo lo antes mencionado tanto para la comunicación interna y externa.

### **Premisa 1**

En esta se sugiere la reestructuración de los departamentos que actualmente tienen a su cargo las distintas actividades de comunicación, es decir que todas las actividades de comunicación sean realizadas por las personas más capacitadas para cada departamento, que se especifiquen las funciones de cada uno de acuerdo a sus propias actividades, esto quiere decir que se le asignará a cada departamento una o más actividades de comunicación de acuerdo a sus propias funciones. Así mismo plantea la posibilidad de que dos o más personas que integran los departamentos sean las responsables de llevar a cabo dichas actividades.

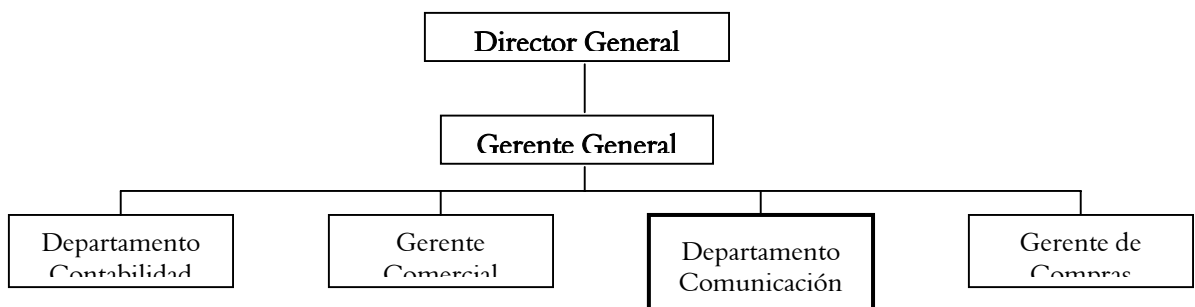
## Premisa 2

Con esta se propone básicamente la contratación de un agente externo que se encargue de todas las actividades de comunicación, esto cada vez que la empresa lo requiera teniéndolo, dentro del organigrama en línea staff.



## Premisa 3

En esta opción se recomienda la creación del departamento de comunicación, el cual absorberá todas las actividades y necesidades de comunicación de la empresa y las cuales estén a cargo de algún otro departamento o incluso llevar a cabo otras que no existan pero que sin embargo se necesiten. Esto, después de realizar un análisis que establezca la viabilidad financiera y física del departamento.



Una vez expuesto las tres posibles premisas y bajo un análisis de las mismas, se obtuvo que la premisa uno no es recomendable ya que aun reestructurando los departamentos y cada cual realice las funciones que le corresponden, la empresa seguirá sin contar con el personal capacitado que pueda desempeñar correctamente las funciones que demanda un departamento de comunicación.

En cuanto a la opción numero tres en la que se sugiere la creación física de un departamento de comunicación y después de analizar la situación financiera y las necesidades de comunicación de la empresa se descubrió que dicha opción no es rentable para la empresa debido a las constantes altas y bajas en el mercado, esto de acuerdo a lo dicho por el gerente general de la empresa en entrevista con él.

De acuerdo a la situación de la empresa la premisa número dos seria la más viable, ya que además de implicar al personal calificado de una agencia asesora de comunicación, no implica su contratación permanente dando como resultado un mejor manejo de la comunicación para dentro de la empresa como para el exterior, todo esto claro a un costo más bajo.

Al contratar los servicios de un agente externo primeramente la de crear una red de comunicación bien estructurada, así como una mejor selección de personal basada principalmente en las capacidades de los candidatos y no en sus relaciones con el personal que trabaja en la empresa, capacitación constante de todos los departamentos con fines de mejorar su



desempeño, así mismo se recomienda que se lleven a cabo cursos para el mejoramiento de las relaciones personales entre los empleados.

Al implementar la opción arriba ya mencionada la mayoría de los problemas de comunicación que enfrenta la empresa se vería resueltos paulatinamente. En cuanto a la contratación de personal, uno de los problemas más urgentes ha resolver, será una persona capacitada la que estará a cargo de la aplicación de entrevistas a los candidatos para los puestos disponibles, aplicar los test's de aptitudes, pruebas psicométricas, etc.

Los candidatos seleccionados deberán tomar un curso en el cual, de acuerdo a su puesto, se les darán a conocer las actividades específicas que deberá realizar, contará también con un manual de inducción cuyo objetivo será dar a conocer a todo el personal la historia de la empresa, su misión, visión, objetivos y valores para que de esta manera desde el momento en que se integran a la compañía puedan identificarse con ésta, evitando así la continua rotación de personal.

Al contratar los servicios de una agencia esta se hara cargo de la capacitación de los empleados de todos los niveles cada vez que se requiera, se deberá dar continuidad a éstas actividades de capacitación y motivación para así desarrollar las capacidades del personal y por consecuencia su productividad dando como resultado mayores ganancias para la empresa.

En cuanto al flujo de comunicación descendente se llevará a cabo de manera escrita sin excepción alguna para que así siempre quede un registro físico y evitar malos entendidos que pudieran derivar en problemas más graves que retrasen el trabajo de terceras personas.

Las juntas con el personal se llevarán a cabo cada dos semanas para así monitorear constantemente el clima de la organización, solucionar problemas más rápido y con mayor eficiencia. Estas juntas deberán llevar un orden bien establecido de acuerdo a la importancia de los temas a tratar en la misma.

Para una comunicación ascendente más eficiente se implementará un buzón de quejas y sugerencias tanto para los empleados, como para los clientes. Toda la información que se recolecte por este medio servirá para saber de las necesidades del personal, de sus opiniones acerca de la empresa, algunas ideas que se pudieran implementar para su mejoramiento, los problemas que se presentan, etc. Desde luego todo esto con la opción de permanecer en el anonimato.

Las actividades de socialización, como lo son los brindis de fin de año, comidas de celebración por algún premio recibido, actividades deportivas, etc. este tipo de reuniones son de mucha ayuda para hacer sentir al personal que es parte importante de la empresa, ayudan también para conocer a los miembros de la empresa con los que no se tiene un contacto constante. Pueden ser organizadas por la agencia asesora o bien con la ayuda del

personal que quiera colaborar para de esta manera lograr una mayor integración del mismo. Ya que un equipo de trabajo que se identifica con su empresa siempre colabora a que ésta logre sus objetivos y el personal los suyos.

En lo referente a comunicación externa, la agencia de asesoría correrá a cargo por completo de esta actividad, apoyándose con los gerentes de cada una de las sucursales esto con el fin de elaborar la publicidad más adecuada para el mercado en el que se desarrolla cada sucursal, esto respetando siempre los lineamientos en cuanto al manejo de la imagen empresarial.

Se pondrán en práctica planes que involucren la plena identificación del personal que labora en la empresa, con esto me refiero a la creación de un uniforme para cada uno de los trabajadores, esto con el fin de eliminar las confusiones, que puede tener un cliente y no saber a quien dirigirse para consultar alguna información.

En cuanto a la atención al cliente, deberá ser constantemente monitoreado para así garantizar el buen trato y la correcta atención al cliente que lo solicite.

## CONCLUSIÓN

En la empresa **Comercial Casa Morales**, siendo ésta una empresa mueblera que cuenta con siete sucursales en los estados de Guanajuato y Michoacán, la rotación de personal es muy frecuente, lo cual no ha permitido crear una cultura organizacional estable. Lo anterior se ve reflejado en que el personal de la organización no distinguen claramente los objetivos de la organización, los cuales constituyen una parte fundamental para cualquier empresa.

La misión y la visión no son plenamente identificadas por todos los empleados de la empresa. En cuanto a los valores de la organización, están latentes, pero no se encuentran claramente distinguidos. En el manual de inducción de la empresa se describe una lista de valores necesarios en el desarrollo de las actividades de la empresa, los cuales se supone deben ser aprendidos y ejecutados por el personal de la empresa, sin embargo en cuestionamientos acerca de estos únicamente se hizo mención de la honestidad, la confianza y la calidad como valores de la organización.

Los empleados carecen de un conocimiento profundo de las condiciones en las que se encuentra la empresa y de la planeación a futuro de la misma, esto a consecuencia de una red de comunicación descendente inadecuada.

Por otra parte en la empresa se realizan juntas periódicamente con los gerentes de cada sucursal y estos a su vez con los empleados que están a su

cargo, en dichas juntas se dan a conocer los avances de la sucursal; sin embargo no se dedica un tiempo necesario para transmitir los mensajes referentes a las metas y planes de la empresa.

Con respecto al punto anterior, cabe mencionar que fui testigo en varias ocasiones de cómo el gerente de ventas negaba a los empleados información acerca del estado financiero de la compañía y de los planes de desarrollo de la misma, diciéndoles que no era de su incumbencia.

### **Recomendaciones**

A continuación se dan algunas recomendaciones para mejora la comunicación en la empresa **Comercial Casa Morales**.

Crear un programa de inducción más efectivo para que todos los empleados tengan conocimiento de la empresa, sus servicios y lo que busca. Los empleados al tener conocimiento pleno de la identidad corporativa están propensos a asumir con mayor facilidad estos elementos, lo que genera un mejor manejo de la cultura organizacional de acuerdo a los objetivos de la empresa.

A través de este programa de inducción se podrá hacer uniforme la identidad de la organización, los empleados conocerán y comprenderán con mayor claridad la visión, la misión y la filosofía de la empresa, así como el significado del logotipo y sus colores.

Hacer participes a los empleados en la toma de decisiones para incrementar el grado de lealtad e identidad de estos con la empresa a través de canales de comunicación bien estructurados para dar a conocer al personal la información necesaria.

Si los empleados no se sienten ahora comprometidos con la empresa ya que no se les comunica completamente del estado de la organización; al realizar juntas o eventos en donde se comuniquen las estrategias de la organización y se les invite a participar en la toma de decisiones, el nivel de compromiso y responsabilidad hacia la empresa se incrementará más, ya que se darán cuenta de que sus opiniones, al ser tomadas en consideración por la organización, son importantes y valiosas para ésta.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que **Comercial Casa Morales** requiere de un departamento de comunicación interna el cual realice una reestructuración de la empresa y organice de manera adecuada la distribución departamental, sin embargo esta organización no cuenta por el momento con los recursos financieros para sustentar dicho departamento por lo cual aun siendo este indispensable para la empresa, por el momento no es viable económicamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- CORRAL Corral, Manuel, *Manual de Comunicación*, CECSA, México 1985, 136 Pags.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación Humana*, ED. Mc. Graw Hill, México 2001, 411 Pags.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en la Organizaciones*, ED. Trillas, México 1995, 273 Pags.
- FIGUEROA Mercado, Julián, *Organización Proceso Administrativo 2*, UPIICSA, México 1989, 263 Pags.
- GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, ED. Diana, México 1990, 423 Pags.
- MARSTON, Jhon E., *Relaciones Públicas Modernas*, ED. Mc Graw Hill, México 1988, 449 Pags.
- McENTEE de Madero, Hielén, *Comunicación Oral*, ED. Mc Graw Hill, México 1996, 749 Pags.
- RÍOS Salía, Jorge, *Relaciones Públicas*, ED. Trillas, México 1989, 129 Pags.
- RIVADENEIRA Prada, Raul, *La Opinión Pública*, ED. Trillas, México 1995, 219 Pags.
- ROBBINS, Stephen P. y David A. DeCenzo, *Fundamentos de Administración*, ED. Pearson Educación, México 2002, 468 Pags.

### Otras Fuentes

- *Manual de Inducción de Comercial Casa Morales* , Acámbaro,Gto. 1993
- *Seminario de Comunicación Social*, Lic. Guadalupe Frias Renteria.
- <http://alipso.com/monografias/definicion2/>

- <http://www.revistadircom.com.ar/articulo%20digitales/RRPP.htm>
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



