

# INTRODUCCIÓN

## Presentación

La comunicación existe en las organizaciones por más que nadie se ocupe de ella. Dicho de otro modo, es obvio que si nadie se encarga del área administrativa los pagos y los cobros no se van a hacer solos. En cambio, la comunicación al ser una actividad espontánea y multidimensional, tiende a ignorarse.

Proponerle a la organización que tome las riendas de la comunicación no es agregarle un nuevo problema sino abrirle los ojos para que aproveche un recurso que siempre tuvo pero que tal vez nunca utilizó conscientemente. Es como si de golpe uno revelara que las computadoras pueden funcionar mejor si se las enciende. No obstante, nuestra propuesta no es tan sencilla como apretar un botón, porque antes de pedirle a la empresa que “explote” alegremente los beneficios de una buena comunicación es necesario dar un paso previo y demostrar que ésta también es un bien que puede y debe ser explotado.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.

No obstante se debe considerar que ésta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Las colectividades en las que la comunicación en las organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas. Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forman un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Para finalizar, quiero señalar que uno de los objetivos estratégicos que cumple la comunicación organizacional es el de aumentar la productividad, ya sea eliminando los doble procesos, asegurando el envío de información en tiempo y forma o, por ejemplo, mejorando el clima interno.

## **Justificación del Proyecto**

La realización de este manual organizacional, tiene como objetivo presentar en forma integral la estructura orgánica de la Salinera Aguilares, tanto en puestos como en funciones, así como determinar y precisar cada una de las actividades encomendadas a cada puesto, con el objetivo de evitar duplicidades en funciones, deslindar responsabilidades y crear un agradable ambiente de trabajo.

Asimismo, busca auxiliar la ejecución correcta de las responsabilidades del personal y propiciar la coordinación y uniformidad en el trabajo.

## **Objetivo General**

Crear un manual de organización que brinde información clara y detallada de la estructura que integran la Salinera Aguilares, así como elevar el nivel de vida de los socios aunado a una fuente de sostenimiento económico de sus familias, empleándose ellos mismos y vecinos de poblados aledaños, arraigándose a sus orígenes, apoyando a sus familias, mediante procesos diferentes a los normalmente llevados a cabo en el Valle del Yaqui, construir un resguardo que brinde seguridad a las actividades de la empresa en época de lluvia, así como incrementar el área de evaporación y cristalización, realizando las actividades de la empresa en armonía con el medio ambiente.

## **Objetivos Específicos**

Elaborar un diagnóstico de comunicación interna para conocer las necesidades en este ámbito dentro de la Salinera Aguilares.

Diseñar estrategias para mejorar los procesos de comunicación organizacional interna en la empresa.

Proponer un manual de Comunicación Interna para la Salinera Aguilares.

## **Metodología a usar**

Investigación documental y entrevistas semiestructuradas con los empleados de la Salinera Aguilares. Se aplicó entrevista porque muchos de ellos no saben leer ni escribir.

## **Aspectos conceptuales**

En este apartado señalamos los conceptos que consideramos importantes para la realización del trabajo. Por una parte usamos el concepto *Comunicación* porque es la disciplina desde la cual hacemos la propuesta.

No pretendemos presentar una discusión teórica sino describir los conceptos ejes del trabajo, en ese sentido no debatimos sino que solo exponemos la problemática que presenta la Salinera Aguilares, así como una propuesta para su solución.

### **¿Qué es la comunicación?**

Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que están muy ligados y próximos entre sí, pero la fuerza o la interacción que pone en movimiento estos procesos es la comunicación.

Es necesario tomar en cuenta la importancia de la comunicación en las relaciones humanas y en sí de la vida diaria de cualquier persona, es decir, un hombre no puede pasar un día sin recibir y enviar mensajes tanto a las personas que lo rodean como así mismo.

(Berlo K. David, 1994: 7) La palabra comunicación se ha hecho muy popular, es decir, se menciona y se practica todos los días y es usada comúnmente para designar problemas de relación entre la clase directiva, entre los países y entre la gente en general.

Es importante señalar la diferencia que existe entre comunicación e información ya que esta última es un conjunto de mecanismos que permite al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción, mientras que la comunicación tiene que darse entre dos personas: emisor y receptor.

### **¿Qué es la comunicación organizacional?**

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, nos centraremos en autores que se reflejen en el exterior de la colectividad empresarial.

Las principales funciones de la comunicación organizacional se puntualizan en tareas como coordinar y canalizar el plan a la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que ésta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Para Luis Barreiro Pousa (E-Local.gob.mx), Profesor del Centro de Estudios Técnicos de Dirección de la Universidad de La Habana, la comunicación organizacional, pretende entre otras cosas crear una imagen exterior de la empresa coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y logra una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios

actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

### **Propósitos de la comunicación.**

De las principales metas de la comunicación, si no es que la primera, es persuadir. Cualquier persona que emite un mensaje, busca que los demás o la persona a la que se están dirigiendo compartan su mismo punto de vista y actúe como ella quiere.

Este punto es muy importante, porque las personas no se comunican nada más porque si, siempre tienen un propósito, una intención, aunque no sean conscientes de ésta al momento de comunicarse.

### **Proceso de la comunicación.**

Proceso es “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente, una relación cambiante cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente. Por esto la comunicación es un proceso”. (Flores de Gortari, 1979-P 30).

Para que este proceso se lleve a cabo se requiere esencialmente de cinco factores básicos, pero se debe tomar en cuenta que siempre será igual, aun cuando se vean desde diferentes perspectivas; inclusive algunos modelos con más o menos elementos pero finalmente el proceso es el mismo. Los factores que se utilizan son los siguientes:

- 1.- Emisor: persona o grupo de personas que elaboran y difunden un mensaje.
- 2.- Mensaje: es el conjunto de ideas que el emisor ha codificado y que van a ser captadas por los sentidos del receptor.
- 3.- Canal: es el vehículo a través del cual se envía o difunde el mensaje.
- 4.- Receptor: persona o grupo de personas que captan el mensaje del emisor y
- 5.- Retroalimentación: es la respuesta que envía el receptor ante el mensaje que recibe.

### **Esquemas del proceso de la comunicación.**

Hay numerosos ejemplos de modelos, aunque ninguno de ellos puede considerarse como absolutamente válido.

Algunos de los modelos propuestos por los estudiosos del tema de la comunicación son:

a).- La retórica de Aristóteles.

Aristóteles (384-322 a.C.) por primera vez definió científicamente la comunicación (retórica) como la “búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. (El proceso de la comunicación, 1994-P 6).

En su retórica dijo que se tienen que considerar tres componentes de la comunicación y presenta su propio esquema compuesto por:

- 1.-el orador;
- 2.-el discurso y
- 3.-el auditorio.

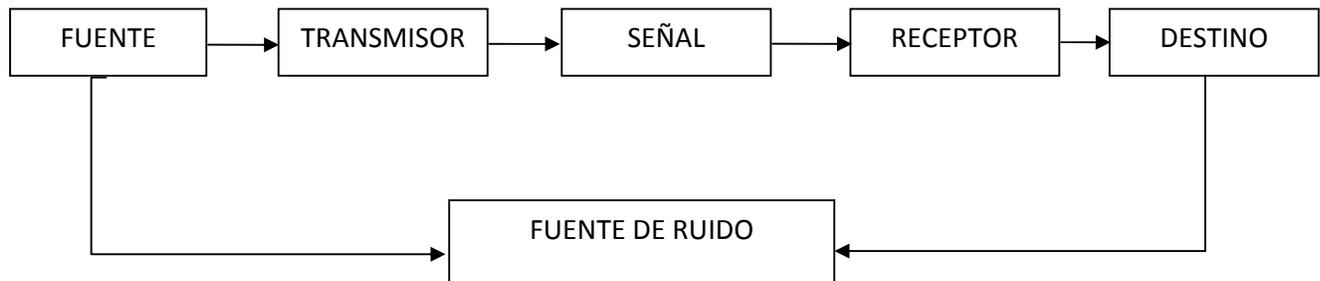
Integrándose de la siguiente manera:

1.- LA PERSONA	2.-EL DISCURSO	3.-LA PERSONA
QUE HABLA	QUE PRONUNCIA	QUE ESCUCHA
¿QUIEN?	¿QUE?	¿QUIEN?

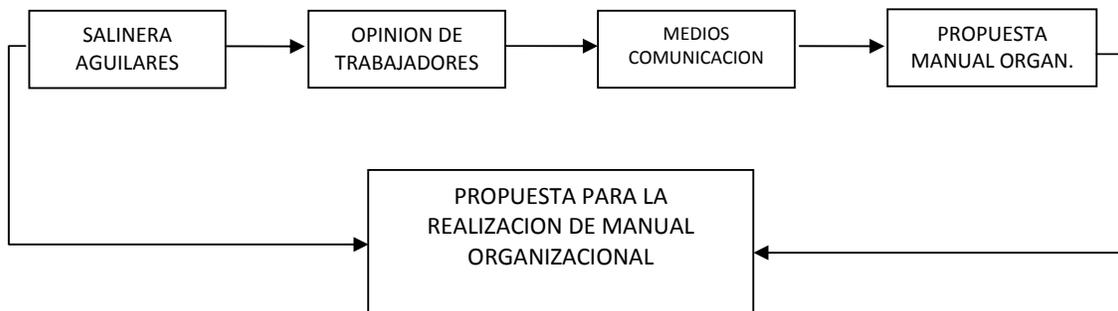
b).- Modelo de Shannon y Weaver.

Es uno de los modelos contemporáneos más usados y es compatible con la teoría de Aristóteles.

FUENTE ---- TRANSMISOR ---- SEÑAL ---- RECEPTOR ----- DESTINO



POR LO ANTERIOR NUESTRA PROPUESTA LLEVA EL OBJETIVO DE OBTENER LA OPINION DEL TRABAJADOR, PROCESARLA Y CONSIDERARLA EN LA TOMA DE DECISIONES, DE TAL MANERA QUE SIRVA DE RETROALIMENTACION



c).- David K. Berlo.

David K. Berlo (1995:7) hace una modificación en su modelo, incluyendo al codificador y al decodificador. El codificador es utilizado por el emisor para poder transmitir sus ideas en un código adecuado para formar un mensaje y el decodificador es necesario para el receptor, para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor. Entonces los elementos de su esquema son los siguientes:

1-----2-----3-----4-----5-----6

- 1.- La fuente de la comunicación.
- 2.- El codificador.
- 3.- El mensaje.
- 4.- El canal.
- 5.- El decodificador.
- 6.- El receptor de la comunicación.

Los anteriores son solo algunos de los diferentes modelos propuestos por autores que se han dedicado a estudiar la comunicación y éstos se presentan para poder comprender los diferentes elementos que se producen en este proceso.

Por otra parte las relaciones públicas, “éstas se describen como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover el desarrollo recíproco”. (Bonilla, 1999 P-41)

Las relaciones públicas se ubican como una de las funciones orgánicas destinadas a optimizar el funcionamiento y desarrollo de la organización, al promover, mediante la participación programada, la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio que le impone su medio exterior.

### **Comunicación interna**

Partiendo de estos conceptos de comunicación, ubicamos a la comunicación interna como el flujo de mensajes que hay entre un emisor y un receptor a través de un canal dentro de una empresa. Considerando que su objetivo es hacer llegar un mensaje claro a pesar de todas las fuentes de ruido que pueda haber al interior de la empresa.

## **Liderazgo**

“Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos. Es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a que identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia a alcanzarlos”, (Keith, 1985: 193).

El liderazgo es el catalizador que transforma el potencial en realidad.

## **Manual de organización**

Parte importante de los procesos de comunicación interna, son los manuales de organización, ya que, mediante la aclaración de las funciones que se deben desempeñar en cada puesto, se generan mejores procesos de comunicación interna.

Por manual de organización estamos entendiendo el documento donde se especifican las funciones, puestos, perfiles, procesos y aspectos administrativos como misión, visión, filosofía de la empresa.

Estos manuales pueden ser:

Manuales generales de organización.- Son aquéllos que abarcan toda la empresa.

Manuales específicos.- Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

El contenido de los manuales de organización varía en forma amplia; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales, las descripciones de puestos y los organigramas. La combinación de estos instrumentos muestra las líneas de autoridad y obligación, las principales funciones de cada puesto, las responsabilidades y autoridad para cada puesto y las interrelaciones primordiales entre las posiciones clave. Además los manuales de organización suelen incluir la enunciación del o los objetivos de la empresa.

Entre los puntos más importantes que contiene un manual de organización se encuentran:

- Presentación o identificación
- Índice o contenido
- Prólogo o introducción
- Directorio
- Antecedentes históricos
- Objetivo
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Estructura funcional”