



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN LAS  
EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO**

**T E S I S**

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA  
OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADA EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO**

P R E S E N T A

**MARÍA ESMERALDA PACHECO GONZÁLEZ**

DIRIGIDO POR:  
**DOCTORA VANESA DEL CARMEN MURIEL AMEZCUA**

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO. JUNIO DE 2012



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN LAS  
EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO**

**T E S I S**

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA  
OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADA EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO**

P R E S E N T A

**MARÍA ESMERALDA PACHECO GONZÁLEZ**

DIRIGIDO POR:  
**DOCTORA VANESA DEL CARMEN MURIEL AMEZCUA**

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO. JUNIO DE 2012

## **DEDICATORIA**

A Dios por la fuerza que me ha dado para llevar a cabo este trabajo, por la paciencia que ha puesto en mí y sobre todo por su amor. A mi madre por su apoyo incondicional y la sabiduría de sus palabras.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Directora de mi trabajo a la Dra. Vanesa Muriel porque siempre conte con su apoyo, asesoría y acompañamiento durante todo el proceso de elaboración de mi Tesis.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema.</b>	<b>11</b>
1.1 Descripción del contexto	11
<b>Capítulo 2. La investigación sobre la Comunicación Organizacional en México</b>	<b>16</b>
2.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?	16
2.2 ¿Cómo se ha estudiado la Comunicación organizacional?	18
<b>Capítulo 3. Marco teórico</b>	<b>20</b>
3.1 La organización y la teoría general de sistemas	20
3.2 Cultura organizacional	23
3.3 Hacia un concepto de Comunicación Organizacional	25
3.4 Redes de comunicación interna en las organizaciones	28
3.5 La comunicación externa en las organizaciones	30
<b>Capítulo 4. Apartado metodológico</b>	<b>32</b>
4.1 Perspectiva cualitativa	32
4.2 Técnicas para la recopilación de información	34
4.3 Selección de la muestra	36

4.4 Diseño de instrumentos	35
4.4.1 Entrevista	35
4.4.2 Observación	38
<b>Capítulo 5. Resultados</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>63</b>
<b>Anexos</b>	<b>67</b>
<b>Anexo I</b>	<b>68</b>
<b>Anexo II</b>	<b>85</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es una herramienta fundamental en todos los procesos de la vida cotidiana. El entorno exige que los individuos muestren formas adecuadas y congruentes para entablar relaciones efectivas con el medio, en ocasiones esta tarea es difícil porque cada ser humano en lo particular está conformado por un conjunto de valores, creencias, ha vivido en un determinado contexto y además ha aprehendido formas distintas de relacionarse con los otros individuos.

Existen diferentes contextos en los cuales las personas interactúan, intercambian información y además construyen redes comunicativas, mismas que integran objetivos e ideas comunes. La familia, el trabajo, la comunidad son sólo algunos de los contextos en los cuales los individuos están inmersos.

La presente investigación tiene como principal objetivo el comprender la forma en cómo la empresa u organización focaliza la integración entre las diferentes áreas, esto a través de redes comunicativas, en el marco de la concepción de la Comunicación Organizacional.

Por otra parte, interesa visualizar a la Comunicación Organizacional como un área para el desarrollo laboral de los profesionales de la comunicación, al ser considerado un campo laboral idóneo para el desempeño profesional de quienes han sido formados en este ámbito. El estudio se realizará en el municipio de Querétaro y se partirá del concepto de cultura en el ámbito de la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional forma parte de uno de los tantos contextos en los que se encuentra inmerso el hombre. Para poder analizar el proceso comunicativo tomaremos como base la Teoría General de Sistemas, es decir, observaremos a la empresa u organización como un sistema abierto, en el cual hay entrada y salida de información en forma de mensajes.

Algunos autores como Nosnik (2005) y Fernández (2005) se han dedicado a estudiar esta área y notan que este campo es nuevo y por tanto hay mucho que hacer.

La Comunicación Organizacional forma parte de la empresa u organización, por lo que es necesario fincar estudios que permitan conocer su desarrollo y su impacto tanto en el aspecto empresarial, como en lo referente a la sociedad.

Este trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, en los cuales se muestra el panorama de la práctica de la comunicación en las empresas, quiénes son los que participan directamente en estas áreas, si en realidad existen estas áreas y lo más interesante saber si puede ser un campo laboral fértil para los profesionales de la comunicación.

En el primer capítulo se hace una descripción general del contexto donde se llevó a cabo la investigación, así mismo se mencionan los elementos que llevaron a realizar este estudio y los objetivos que se propusieron. La descripción de los contextos forma parte de un proceso de conocimiento y acercamiento al objeto de estudio para con ello desdibujarlo clara y precisamente.

En el segundo capítulo: Estado de la cuestión, se busca dar referencia de los estudios que se han hecho sobre la comunicación en las organizaciones. Se muestran los avances en



cuanto a la investigación sobre este tema desde un contexto internacional, llegando hasta el centro de estudio que es el municipio de Querétaro.

Asimismo se presentan las formas en cómo se han abordado las investigaciones, qué técnicas se han empleado, cuáles han sido los contextos en los que se han desarrollado y qué elementos teóricos se han considerado para sustentar dichos estudios. Se muestran también los resultados que se han obtenido y sobre todo se hace hincapié en lo fértil que es este campo de estudio.

El tercer capítulo es el Marco teórico. En este apartado se desarrollan los fundamentos teóricos de esta investigación. La teoría de sistemas es la base sobre la que se observará y analizará el objeto de estudio. Se parte de la idea de que toda empresa es un sistema en donde el flujo de información permite la realización de diversas actividades, en este sentido, es importante analizar los medios por los que viaja, qué tipo de información es la que circula, cómo se construyen los mensajes y la relación que guardan con el logro de objetivos dentro de la organización. Esto último tiene correlación con la cultura organizacional en una empresa, es decir, los niveles de pertenencia así como de productividad están influidos por la información que circula en el sistema.

Asimismo, en este capítulo también se busca llegar a la construcción del concepto de Comunicación Organizacional, para esto se retoman elementos conceptuales de los diferentes estudios que sobre el tema se han realizado.

El capítulo cuarto corresponde al Marco Metodológico, en dicho apartado se describe la perspectiva metodológica desde la cual se analiza el objeto de estudio. Se trata de una

investigación cualitativa la cual a través de la observación y entrevistas, permite el acercamiento y comprensión del fenómeno a analizar.

Por último, el capítulo cinco muestra los resultados de la investigación a partir del análisis correspondiente de la información obtenida. Son interesantes los hallazgos encontrados y la aportación que se hace para los futuros estudios en el campo de la comunicación específicamente en lo que refiere al aspecto profesional de la comunicación.

# CAPÍTULO 1

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del contexto

El estado de Querétaro ha reflejado en los últimos 25 años un crecimiento social, económico e industrial importante. Forma parte, junto con el Distrito Federal y otros cinco estados del país, de la zona V (centro-este) la más industrializada y poblada del país (González y Osorio, 2000: 88). Es un territorio de enlace entre los estados del norte y del sur, lo cual le ha permitido ser un estado con las condiciones idóneas para el asentamiento de industrias ya que permite la producción y distribución de mercancías con facilidad.

Éste último aspecto se refleja en la representación de los sectores económicos en el Estado que se muestra en el estudio hecho por González y Osorio: “Existe representatividad de los sectores metalmecánico y de autopartes 32.2 por ciento, alimentos y bebidas 25.1 por ciento, químico y plásticos 22.6 por ciento, imprenta y editoriales 7.5 por ciento y textil y de la confección 4.1 por ciento” (González y Osorio, 2000: 174)

Según González y Osorio (2000) algunas de las ventajas competitivas que distinguen a Querétaro y que han significado un cambio importante para la demanda de infraestructura social son:

1. Privilegiada ubicación estratégica.
2. Infraestructura en comunicaciones y transportes.
3. Desarrollo de parques industriales, los cuales cuentan con todos los servicios. por mencionar solo algunas.

Dicho impacto tuvo reflejo en la creación de nuevos centros educativos, algunos de los cuales aún continúan vigentes. “Esto fue un detonador importante para las diversas instancias, tanto de orden federal como estatal, para replantear el modelo educativo hasta entonces vigente” (González y Osorio, 2000: 119)

La década de los ochenta, enmarcó el contexto propicio que permitió la expansión del sistema de educación superior en el estado. La expansión demográfica, el desarrollo económico que experimentó la entidad, así como las nuevas condiciones de globalización de la economía, generaron una demanda adicional para estudios superiores, especialmente en la capital. (Anuario estadístico 2004 en Muriel, 2011)

Actualmente Querétaro cuenta con un sistema de educación superior amplio y diverso, el cual abarca 62 instituciones de educación superior públicas y privadas: universidades, institutos tecnológicos, universidad politécnica, universidades tecnológicas, centros de investigación, centros de estudio y escuelas normales, los cuales dan cobertura a aproximadamente 40,606<sup>1</sup> estudiantes en todo el estado. (Muriel, 2011:18)

En lo que respecta a las escuelas de comunicación, su inicio en la entidad, se remonta al año de 1978, cuando el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Querétaro (ITESM-CQ), sistema privado de educación con sede en Monterrey, abre la licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Siete años después (1985), la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), institución pública, diseña un plan de estudios y ofrece la

---

<sup>1</sup> Sistema de Información Estadística de Educación Superior. Inicio del ciclo escolar 2009-2010. USEBEQ 2010

carrera de Técnico en Periodismo. Posteriormente en 1989, otra institución privada, la Universidad de Valle de México, dentro de su oferta académica regional ofrece la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Muriel, 2011)

De acuerdo con Muriel (2011), durante la década de los noventa, el entorno socio-político del estado, se ve afectado en términos económicos y demográficos por los flujos migratorios, la inauguración de nuevos parques industriales, la llegada de nuevas empresas, y de Instituciones de Educación Superior que entre sus ofertas educativas ofrecían la carrera de Ciencias de la Comunicación. Entre las escuelas se encuentran: Universidad Cuauhtémoc (1992), Licenciatura en Comunicación; Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación (1996), Licenciatura en Publicidad y a partir del 2004, Licenciatura en Comunicación; Universidad Autónoma de Querétaro (1997), Licenciatura en Periodismo y Comunicación y en el 2004 cambió de denominación a Licenciatura en Comunicación y Periodismo; Universidad Mesoamericana Plantel San Juan del Río, Licenciatura en Comunicación; Liceo Estudios Superiores (2000), Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; Univer (2004), Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; Universidad de Valle de Atemajac (2005), Licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Comunicación; Universidad Abierta, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; Universidad Metropolitana Latín Campus, Licenciatura en Comunicación; Universidad Corregidora (2009), Licenciatura en Comunicación; y Universidad Marista, Licenciatura en Diseño y Comunicación Visual.

En cuanto a la comunicación organizacional, ésta se convierte en un área que forma parte de los planes de estudio de algunas instituciones, no obstante es un ámbito laboral que en la mayoría de las veces es desconocido por algunos empleadores del ámbito industrial y

empresarial, dando cuenta con ello de que a pesar de contar con espacios acordes a este subcampo profesional, muchas de las actividades que refieren a ella se llevan a cabo por profesionales de otras disciplinas que no necesariamente son de comunicación.

La presente investigación nace de un interés en dicho campo, además de una necesidad por conocer otras posibles áreas de acción para los comunicadores, ya que la construcción del imaginario social según Claudia Benassini (2001) con respecto a esta profesión tiene que ver con que los comunicadores tienen su campo de trabajo en los medios de comunicación. En este sentido se considera necesario conocer que posibilidades existen para los estudiosos de la comunicación dentro de las empresas. Por ello es importante identificar la existencia del área de comunicación organizacional en las empresas, la importancia que le otorgan a dicha área, qué funciones se realizan y quiénes son los que las llevan a cabo.

Si la comunicación organizacional es un campo en el podemos incursionar es necesario identificar que oportunidades ofrece el municipio de Querétaro y cómo podemos hacerles frente.

A partir de lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las características y las actividades que se realizan en las áreas de comunicación organizacional en el municipio de Querétaro, y quienes participan directamente en esta área?*

Para poder acercarnos a dicho objeto de estudio, se plantean los siguientes objetivos:

1. Definir la comunicación organizacional a partir del deber ser de esta área en el sector industrial y con ello identificar las actividades que le conciernen y se deben realizar.
2. Identificar a las empresas que cuentan con un departamento de comunicación y/o afín y qué funciones realiza.
3. Analizar si la comunicación organizacional en el municipio de Querétaro es un campo laboral con posibilidades de acción para los comunicadores.

## CAPÍTULO 2

### LA INVESTIGACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

En México poco a poco se han ido realizando estudios en relación a la comunicación organizacional, los trabajos existentes dan cuenta de cómo las empresas aún no tienen claro el objetivo de esta área, ya que no se encuentra incluida en su organigrama.

#### 2.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?

Uno de los principales estudiosos de la comunicación organizacional ha sido Fernández Collado (2005), quien en el libro *“La comunicación en las organizaciones”* alberga a varios autores que han escrito sobre el tema; en dicho texto Andrade (2005) define a la comunicación organizacional con tres significados distintos el primero: “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno” (Andrade en Fernández, 2005: 12). Este mismo autor vislumbra a la comunicación organizacional con otras acepciones la segunda sería: “...la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio” (Andrade en Fernández, 2005: 12)

La tercera acepción a la que Andrade (2005) se refiere es a que “la comunicación organizacional es vista como un conjunto de técnicas y actividades las cuales están encaminadas a transmitir mensajes de forma clara y concreta entre los miembros de la organización, aunque también se puede influir entre ellos” (Andrade en Fernández, 2005: 12)



Andrade (2005) también presenta los postulados básicos de la comunicación en las organizaciones, los cuales a continuación se mencionan: la comunicación integral, la comunicación es un sistema, la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas y la comunicación es una responsabilidad compartida (Andrade en Fernández, 2005: 13).

Fernández Collado (2005) afirma que las organizaciones son fuente de satisfacción e insatisfacción y que vivimos inmersos en una sociedad organizacional.

Por su parte, Martínez Velasco (2005), plantea que la sociedad ha llegado a un punto en el cual es necesario diferenciar roles y funciones en las tareas de los individuos en la organización.

Pelayo (2005) incorpora el término de “comunicación administrativa” en un sentido parecido al de Andrade (2005): “proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información con un propósito muy específico y determinado” (Nosnik, et.al. en Lozano, 2005: 331)

Rebeil y Nosnik en “*El poder de la comunicación en las organizaciones*” presentan tres funciones de la comunicación organizacional: “la comunicación institucional/corporativa, la interna y la mercadológica. La primera se orienta más al manejo de la imagen de la empresa o institución; la segunda a lograr hacer más cohesiva a la organización y la tercera a asegurar la sobrevivencia material de la misma” (Nosnik, et.al. en Lozano, 2005: 331)

Pérez (2005) explica que las organizaciones son proyectos y procesos de construcción frente al futuro y al tipo de contribución que se quiere hacer a la sociedad. (Nosnik, et.al. en Lozano, 2005: 331)

Rebeil (2005) explica que la comunicación organizacional es un conjunto de cuatro campos profesionales: primero la comunicación de negocios, la comunicación gerencial, la comunicación corporativa o institucional y la comunicación organizacional como disciplina que estudia la contribución de las personas a la organización y la capacidad para resolver problemas mediante el dialogo y con ello incrementar la productividad e impacto en un sistema político, económico social y cultural. (Nosnik, et.al. en Lozano, 2005: 332)

Para estudiar la comunicación organizacional se ha partido de los ambientes macro y micro, es decir desde dentro de la organización y también desde fuera de la misma ya que la comunicación se da en ambas partes y por tanto no se puede excluir de alguna de ellas.

Los autores antes descritos han delimitado claramente el concepto de la comunicación organizacional y han incursionado en los ambientes en donde se genera para observar qué está sucediendo en la realidad y hacer las comparaciones pertinentes.

## **2.2 ¿Cómo se ha estudiado la comunicación organizacional?**

Según Albarrán (2005) para estudiar la comunicación organizacional es necesario hacer uso de los estudios exploratorios los cuales nos permiten aproximarnos a campos de conocimiento desconocidos; los estudios descriptivos que permiten medir los parámetros de un fenómeno; los estudios explicativos y los exploratorios que responden a las causas de los fenómenos; los

predictivos que buscan hacer inferencias respecto a acontecimientos futuros, así como los estudios experimentales permiten acercarnos a las variables sólo que en estos el investigador tiene control sobre ellas. Cada uno de estos estudios están organizados por ejes, estos ejes tienen un punto de partida para la investigación y adquieren relevancia según sea el fenómeno que estemos trabajando, el tipo de estudio que se realice depende de las técnicas que se empleen.

En los estudios que se han hecho la técnica de encuesta figura entre las más importantes, ya que genera información de forma rápida y las empresas requieren siempre beneficio económico. La observación de los fenómenos se ha empleado en la mayoría de los estudios, aunque es necesario el trabajo en sesiones de grupo para obtener más información sobre los fenómenos al respecto. (Albarrán en Fernández, 2005: 141-145)

Hasta el momento las investigaciones han considerado que el área de comunicación organizacional no se encuentra ubicada con el conjunto de actividades adecuadas, debido a que hace falta trabajar en la definición de la comunicación organizacional y con ello generar, en las organizaciones, la cultura de comunicación ya que en algunos de los estudios que se han realizado se ha observado que esta área incrementa los procesos productivos. En México es escasa la investigación en comparación con otros de países como E.U. y algunos de Europa por lo que es necesario mostrar los beneficios que puede traer su aplicación en la industria.

## CAPÍTULO 3

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 La organización y la teoría general de sistemas

Las relaciones que se dan en las organizaciones, y las redes que se construyen por el flujo de mensajes, es una marca de interdependencia, debido a que la organización es un sistema abierto y todas las partes se afectan mutuamente.

La organización es un sistema vivo y abierto, sus partes están en manos de gente, es decir las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas (Von Bertalanffy, 1995: 31)

En el marco de la teoría de sistemas, la definición de la comunicación organizacional se ve claramente, así como sus implicaciones.

Dentro de los avances de la teoría general de sistemas se encuentra la posibilidad de aplicar esta teoría, desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, para el estudio de las organizaciones; Rapoport y Horvath (1995) mencionan:

Tiene algún sentido considerar una organización real como un organismo, esto es, hay razón para creer que esta comparación no es una estéril analogía metafórica, como era común en la especulación escolástica acerca del cuerpo político. En las organizaciones son demostrables funciones cuasibiológicas. Se mantienen; a veces se reproducen o metastatizan; responden a tensiones; envejecen y mueren. Las organizaciones tienen anatomías discernibles, y cuando menos las que transforman insumos materiales (como las industrias) tienen fisiologías (Rapoport y Horvath en Von Bertalanffy, 1995: 121)

Estos autores plantean cómo la teoría de sistemas también puede ser vista en las organizaciones para un mejor estudio de estas. Para empezar diremos que un sistema reúne a un grupo de personas que trabajan para un fin, este fin puede ser compartido por varios sistemas, la empresa se integra de varios sistemas por tanto el fin es perseguido por cada uno de ellos, es decir cada uno hace una parte.

Se dice que un sistema es “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor a la suma de sus partes” (Martínez en Fernández, 2005: 18) Un sistema dentro de una organización se encuentra formado por subsistemas, los cuales intercambian información, elemento de suma importancia, que constituye la clave para generar acciones. La consideración de la empresa como un sistema es el hecho de que posee elementos que hacen de la empresa un ente que posee seres humanos que trabajan por un fin común haciendo uso de la tecnología para lograrlo.

La teoría general de sistemas busca comprender la complejidad de las organizaciones identificando las partes o subsistemas que la conforman, poniendo énfasis en la identificación de las interrelaciones con el todo y con los elementos externos.

Los elementos de una empresa se integran con la finalidad de intercambiar información dentro y fuera de ella. Para que la información se convierta en mensajes con una intención comunicativa eficiente es necesario que la empresa ponga atención en todos los elementos que intervienen en ella.

La organización conversa (...) La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia afuera... Toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Esta información, que fluye dentro de la organización y se exporta o importa, responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social". (Serrano, 2001: 58 y 61)

Desde los aportes de Frederick Taylor hasta las ideas más recientes sobre la organización, se han enriquecido los aportes debido a que las organizaciones han sido conceptualizadas en un marco de un sistema abierto en el cual, se dice, se refuerza su relación con el medio ambiente y como impacta dentro de la organización.

El estudio de la comunicación organizacional desde un enfoque de sistema abierto tiene mucha influencia en su estudio y principalmente en sus repercusiones, recordemos que el medio externo es muy importante debido a que al ser la empresa un sistema abierto en el cual hay entradas y salidas, el constante intercambio de información es importante y debe ser tomado en cuenta, por lo cual el área de comunicación organizacional es nueva pero de importancia significativa.

Según Goldhaber (1994) la comunicación organizacional engloba tres conceptos:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado, influencia el medio ambiente.
2. Implica mensajes: su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas: sus actividades, sentimientos, relaciones y habilidades. (p. 23)

La Teoría General de Sistemas es la que pretende retomar este estudio porque permite ver a la comunicación organizacional de forma completa y con todas las variables claras, además de que trabaja con conceptos que son abordados en esta investigación.

### **3.2 Cultura organizacional**

En las organizaciones las personas son parte importante, cada individuo tiene diferentes valores y creencias, mismas que en una organización se conjuntan, se mezclan y en ocasiones se forma un solo conjunto de valores y creencias, sin embargo no sólo las personas los poseen, la organización también tiene valores y creencias las cuales comparte con sus empleados, deben aceptarlos y hacerse parte de ellos mismos, de su vida.

Los valores y creencias son parte de un concepto el cual se denomina “Cultura organizacional”, algunos autores como Peters y Waterman (RuizSandoval en Rebeil y RuizSandoval, 1998) coinciden en que este concepto implica un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente de la empresa, estructuras, organizaciones y sistemas de control.

Se dice que en una empresa pueden existir varias subculturas por lo que la tarea de la organización es hacer un esfuerzo por conjuntar todas ellas y obtener un grado de identidad.

La cultura organizacional es la base en la estructura de cualquier empresa ya que gracias a ésta una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a tomar decisiones (RuizSandoval en Rebeil y RuizSandoval, 1998: 215)

De acuerdo con Ruiz “los valores son el fundamento de la convivencia los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre personas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos, en tanto que son miembros de una comunidad, permitiendo distinguir con claridad entre el bien y el mal.” (RuizSandoval en Rebeil y RuizSandoval, 1998: 216)

Para RuizSandoval (1998) los valores organizacionales son aquellos que tiene la organización y que son representativos de los aportes individuales y grupales.

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos que comunican al personal de la empresa, que son los valores y creencias más arraigados dentro de la organización, concretando las ideas vagas y abstractas que cada uno tiene y relacionándolos con la organización (RuizSandoval en Rebeil y RuizSandoval, 1998: 226)

Algunos autores prefieren partir del concepto de “cultura”, para Andrade (2005) hablar de cultura significa hacer referencia “al conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural” (Andrade en Fernández, 2005: 107). Este concepto tiene relación con la cultura organizacional de la empresa, así mismo permite el enriquecimiento de la misma.

Nosnik (Berrocali en Rebeil y RuizSandoval, 1998: 284) plantea tres elementos relacionales entre comunicación y cultura organizacional:

- a) La comunicación es un proceso fundamental en la creación de la cultura organizacional.



- b) La cultura organizacional influye en el estilo de comunicación de los miembros de la organización.
- c) Una cultura organizacional desarrollada da importancia a la comunicación.

En este mismo sentido, Nosnik (Berrocali en Rebeil y Ruiz, 1998) establece cinco actividades que muestran cómo la comunicación ayuda a consolidar una cultura organizacional:

- a) La comunicación en el aprendizaje de los valores.
- b) La comunicación en la identificación rápida de “quiénes somos”.
- c) La comunicación en la recordación de quiénes somos.
- d) La comunicación en el cumplimiento de los valores y la promoción cultural.
- e) La comunicación en la supervisión y sanción de la cultura organizacional.

A partir de lo anterior, podemos observar que la comunicación es un elemento indispensable para comprender el significado de la cultura organizacional, ya que permite la transmisión y apropiación de aspectos no sólo productivos, sino también de reconocimiento, convivencia, entre otros, indispensables en toda organización. En este sentido la comunicación organizacional adquiere especial relevancia.

### **3.3 Hacia un concepto de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es definida por Goldhaber como: “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.” (Goldhaber, 1994: 23)

Esta percepción involucra cuatro conceptos importantes: el mensaje, la red, la interdependencia y las relaciones. Los mensajes se derivan de la información y en la comunicación organizacional el flujo de mensajes es muy importante, ya que gran parte de las acciones dependen de un flujo adecuado de información. En ocasiones los mensajes se llevan por varios intermediarios los cuales forman un camino que Goldhaber ha denominado “red de comunicaciones”.

A partir de lo anterior Rebeil (1998), plantea que la comunicación organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación constitucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica”. (Rebeil en Rebeil y RuizSandoval, 1998: 177)

Para comprender la importancia de la comunicación organizacional, Andrade (2005) presenta cuatro postulados básicos de la comunicación en las organizaciones:

- La comunicación es integral.
- La comunicación es un sistema.
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas.
- La comunicación es una responsabilidad compartida.

Tomando en cuenta estos postulados tenemos que la comunicación incluye diferentes formas de intercambiar mensajes, formas que son consideradas para analizar los procesos comunicativos. La información se genera tanto dentro como fuera de la organización y los intercambios que se generan pasan de un lugar a otro ayudados de una parte técnica que tiene que ver con los instrumentos que se utilizan para llevar la información. Por lo tanto los postulados son importantes en la medida en la que nos permiten visualizar a la empresa con sus diferentes áreas.

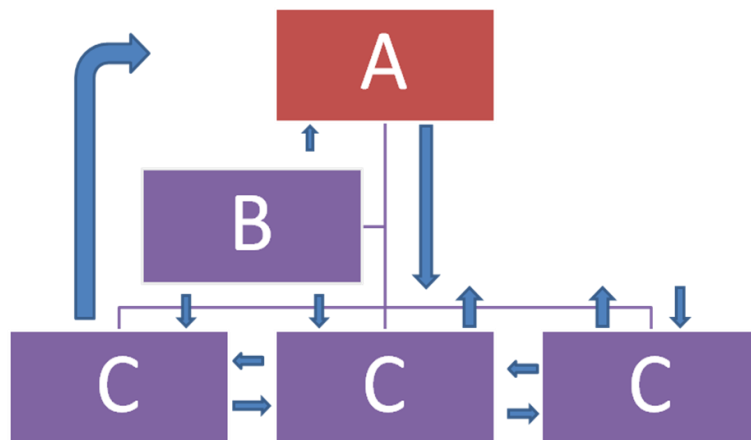
En las organizaciones la información permite coordinar acciones, estas acciones dependen de las relaciones que se puedan establecer entre los miembros de la empresa, por lo tanto la comunicación interpersonal es la clave del éxito de muchas empresas. Cuando hablamos de comunicación interpersonal nos referimos a aquella que se da cara a cara, algunas de sus características según Salvador Sánchez (en Fernández, 2005) son: se requiere de un contacto previo entre dos o más personas, el intercambio de mensajes se da sobre un tema común, todas las personas participan en la comunicación. Además de intercambiar mensajes también se comparten elementos de la comunicación no verbal que son interpretadas por los participantes.

La comunicación organizacional busca proveer a las organizaciones de canales que permitan el flujo de la comunicación interna, desde esta perspectiva se dice que la comunicación organizacional es un proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes se pone en contacto con otro individuo u otra subparte de la organización. (Vargas en Martínez y Nosnik, 1995: 22)

### 3.4 Redes de comunicación interna en las organizaciones

De acuerdo con Vargas (1995), la organización forma redes mediante las cuales se intercambia información la cual está contenida en mensajes. Estas redes de comunicación tienen que ver con la comunicación formal, descendente, ascendente y horizontal. Para esta autora la comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen el camino que indica la jerarquía; la comunicación descendente permite enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, comúnmente son instrucciones; la comunicación ascendente es la que va del subordinado hacia los superiores, por lo general el tipo de información que se transmite son opiniones; y la comunicación horizontal se desarrolla entre personas que tienen el mismo nivel jerárquico.

El siguiente esquema muestra un ejemplo de las redes de comunicación que se pueden establecer:



Fuente: Elaboración propia

Martínez (1995) coincide con Vargas (1995) con respecto a la comunicación descendente, y agrega al respecto que la comunicación descendente no es exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino que al originarse en los niveles directivos también fluye en los altos mandos, en la propia gerencia.

Todo este flujo de mensajes ocurre dentro de lo que Nosnik (1995) denomina la comunicación interna la cual se lleva a cabo dentro de la organización.

La comunicación interna, de acuerdo con Ramos (2002) está conformada por los medios informativos que se emplean en las organizaciones, desde un aviso, hasta un boletín. Por su parte la comunicación externa puede hacer uso de campañas de publicidad, edición de revistas, entre otros medios.

Un aspecto importante a considerar cuando hablamos de la comunicación interna en una organización, es lo que Martínez (et.al., 1995) denomina la comunicación informal, la cual es el intercambio de información que se establece entre las personas de una organización, independiente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales, ni procedimientos establecidos formalmente. Ante esta situación puede parecer incompleta por el contexto en el que se desarrolla.

Este tipo de comunicación existe en las organizaciones y por tanto se debe contemplar en todo estudio de comunicación organizacional, en el marco de una comunicación interna y externa.

### 3.5 La comunicación externa en las organizaciones

La comunicación externa es la interrelación de la organización con los públicos externos y de acuerdo con López (2008: 55) se divide en comunicación comercial y comunicación pública.

- La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación.
- La comunicación pública se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados, también en este plano entran las relaciones con las organizaciones no gubernamentales, la comunidad, las empresas y con los públicos denominados *stake holders*, considerados como agentes que pueden condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva.

La comunicación externa puede hacer uso de campañas de publicidad, edición de revistas, entre otros medios.

Esta comunicación es importante porque permite establecer un contacto cercano con los públicos externos, mismos que permiten establecer una imagen agradable en el mercado, además de promover sus productos o servicios.

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno

información relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues envía información relevante de la organización a los representantes del entorno y busca información pertinente del entorno para la organización.

Asimismo Kreps (1995) indica que: La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante.

Las ideas sobre cada uno de los conceptos abordados se complementan para hacer un estudio de los elementos que integran la comunicación organizacional desde la mirada del objeto de estudio planteado anteriormente.

## CAPÍTULO 4

### APARTADO METODOLÓGICO

#### 4.1 Perspectiva cualitativa

La investigación nos permite abordar objetos de estudio los cuales se encuentran inmersos en contextos sociales determinados, permitiendo la definición e identificación del mismo de forma clara y precisa.

En las ciencias sociales (...) la explicación a los acontecimientos no está dada en el acontecimiento mismo sino en el contexto, en el entorno en el cual se dan los acontecimientos (Orozco, 2000: 29).

Desarrollar esta investigación desde una perspectiva cualitativa ofrece la posibilidad de observar al objeto de estudio desde su contexto y en su contexto para ver de forma detallada sus comportamientos ante todos los elementos que intervienen en su conformación.

La descripción es uno de los elementos claves de esta perspectiva, descripción que se realiza en un ambiente usual donde las personas que intervienen son observadas en su entorno, es decir no son extraídas de él para ser estudiadas, sino que el investigador se da a la tarea de entrar en el contexto de su objeto de estudio y observa cómo se comporta.

Un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual: cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera (Hernández, 2001: 12).



La ventaja de realizar la investigación desde una perspectiva cualitativa, es que permite obtener descripciones detalladas de los objetos estudiados en un ambiente o entorno específico y sobre todo la información se compone de experiencias únicas.

La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (Hernández, 2001: 18)

En la perspectiva cualitativa se trabaja con objetos de estudio, los cuales son contruidos por el investigador a partir de la teoría, la experiencia, elementos que relacionamos de tal manera que su estudio parezca interesante y atractivo para ser explorado.

Algunas de las características de la perspectiva cualitativa son: la interpretación, lo distintivo, los objetos de estudio, el involucramiento, las premisas, la descripción, los procesos, la creatividad metodológica, la racionalidad sustantiva, la teoría fundada, entre otras. El tipo de metodología cualitativa busca construir objetos de estudio a partir de las relaciones que se hagan tanto de los aspectos de la experiencia, como de la teoría. El investigador asume esta tarea para que el trabajo sea interesante y genere motivación para ser explorada.

En este estudio se busca, a partir de la observación y de la información que se obtenga de los informantes, hacer interpretaciones y con ello construir los resultados, para esto se debe recurrir a una descripción detallada de los objetos de estudio.

Para Orozco (2000) la perspectiva cualitativa es “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de

instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible”. (Orozco, 2000: 83)

Orozco (2000) plantea el término de “suficiencia comparativa”, para referirse al límite del proceso de la investigación cualitativa, se dice que cuando existe redundancia en la información es el momento de hacer un alto. Este es un elemento que sirve en el proceso de la investigación, por tanto todo investigador debe reconocer los alcances y los límites de su investigación.

Hernández (2001) menciona que para que un tipo de investigación inicie y se continúe con otro es importante considerar “el conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio”. Dentro de esta idea Hernández (2001) hace hincapié en que la literatura puede revelar antecedentes sobre el tema en cuestión o que la información no puede ser aplicable al contexto de la investigación que se esté realizando, por tal razón la investigación exploratoria permite dar un panorama general sobre el fenómeno que se pretende estudiar, ya de ahí el investigador tendrá en cuenta el enfoque que le dará.

En el caso de esta investigación, se realizó una investigación exploratoria, la cual permitió tener un panorama general de la situación del fenómeno estudiado.

## 4.2 Técnicas para la recopilación de información

La técnica empleada en esta investigación fue la entrevista, la cual según Valles (2003) es un diálogo entre dos personas, dentro del cual existe un entrevistador y un entrevistado. De acuerdo con Patton (en Valles, 2003: 180) la entrevista cualitativa puede ser:

- a) Conversacional informal, caracterizada por el surgimiento y realización de las preguntas en el contexto y en el curso natural de la interacción (sin que haya una selección previa de temas, ni una redacción previa de preguntas).
- b) Basada en un guión, caracterizada por la preparación de un guión de temas a tratar.
- c) Estandarizada abierta, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta.

En lo que respecta a esta investigación, la entrevista estandarizada abierta se aplicó a los miembros de departamentos de comunicación organizacional o afín que existan en las empresas seleccionadas.

Otra de las técnicas a la cual se recurrió es la observación, entendida está de acuerdo con Hernández como, “el un registro sistemático, valido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” (Hernández, et.al. 1998: 309).

Para construir un sistema de observación se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar.
2. Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar.

3. Establecer y definir las unidades de observación.
4. Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación. Como pueden ser:  
Distancia física, movimientos corporales que denotan tensión, conducta visual del sujeto y la conducta verbal
5. Seleccionar a los observadores.
6. Elegir el medio de observación.
7. Elaborarse hojas de codificación
8. Proporcionar entrenamiento de codificadores.
9. Calcular la confiabilidad de los observadores.
10. Llevar a cabo la codificación por observación.
11. Vaciar los datos de las hojas de codificación y obtener totales para cada categoría.
12. Realizar los análisis apropiados. (Hernández, et.al., 1998, p. 310-314)

Se dice que existe observación participante y no participante, en la primera el observador interactúa con los sujetos en la segunda no ocurre esto, esa sería la diferencia entre ambas.

Para esta investigación, se recurrió a la observación no participante.

### **4.3 Selección de la muestra**

El sector industrial en el municipio de Querétaro consta de los siguientes parques industriales:

1. Parque industrial Benito Juárez
2. Parque industrial Jurica
3. Parque industrial Querétaro

4. Parque industrial Bernardo Quintana
5. Parque industrial Carrillo Puerto
6. Parque industrial Santa Rosa Jáuregui

Para esta investigación se consideraron las empresas medianas y grandes ubicadas en el Parque Industrial Querétaro, además de algunas otras que cuentan con el departamento de Comunicación, todas ellas en el municipio de Querétaro.

A continuación se presenta un listado con las empresas que formaron parte del universo de análisis así como la selección de las empresas en las que se trabajó.

<b>Empresa</b>	<b>Participación en el estudio</b>
AVERY DENNISON	NO PARTICIPO
BTICINO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	PARTICIPO
COOPER TOOLS	NO PARTICIPO
CORDETEK	NO PARTICIPO
EATON	PARTICIPO
ECKERLE	PARTICIPO
FEG	NO PARTICIPO
INDUSTRIAS MICHELIN	PARTICIPO
YOUNG CHEM	PARTICIPO
KELLOGGS DE MÉXICO	PARTICIPO
KIM TECK	PARTICIPO
KLUBER	PARTICIPO
LINDE PULLMAN DE QUERÉTARO	PARTICIPO
NEWMOTECH	NO PARTICIPO
NORGREN	PARTICIPO
OMNI	PARTICIPO
PLEXCO DE MÉXICO	NO PARTICIPO
SAMSUNG	PARTICIPO
TAFIME MÉXICO	PARTICIPO
TERMOTECH S.A DE C.V	PARTICIPO
VALEO SYLVANIA ILUMINACIÓN	PARTICIPO
VRK	PARTICIPO
AMAERICAN CAR	PARTICIPO
BEACHMOLD MÉXICO	PARTICIPO
COMEX LAFARGE	NO PARTICIPO
ELICAMEX	NO PARTICIPO

SENOPLAST	NO PARTICIPO
TRW	NO PARTICIPO
REHRIG PACIFIC COMPANY, S.A DE C.V	NO PARTICIPO

De las 29 empresas que conformaron el universo de estudio, se pudo realizar la observación y las entrevistas en 18 de ellas.

#### 4.4 Diseño de instrumentos

##### 4.4.1 Entrevista

La entrevista se aplicó a las personas responsables de llevar a cabo acciones propias de un Departamento de Comunicación, aunque en la mayoría de los casos estas acciones se realizan en otros departamentos, los puntos a considerar fueron los siguientes:

#### Instrumento 1

##### Datos generales

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Tamaño: Chica \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_ Grande \_\_\_\_\_  
Ubicación: \_\_\_\_\_

##### Datos particulares

1. ¿Cuál es el <b>nombre</b> del departamento que realiza las funciones de comunicación?	R:
2. ¿Qué <b>actividades</b> se realizan en el departamento?	R:
3. ¿Cuál es el <b>objetivo</b> de dicho departamento?	R:
4. ¿Qué <b>áreas</b> conforman el departamento?	R:
5. ¿Qué <b>actividades</b> realiza cada área?	R:
6. ¿Cuántos <b>trabajan</b> en el departamento?	R:
7. ¿Qué <b>formación</b> tienen?	R:
8. ¿Cuál es el <b>perfil requerido</b> de las personas para ocupar un puesto en dicho departamento?	R:
9. Considera <b>importante la participación de profesionales de la comunicación en su empresa</b> , en dicho departamento:	R:

10. ¿Qué <b>importancia</b> tiene el <b>departamento</b> para toda la empresa?	R:
11. ¿ <b>Cuántos y cuáles</b> son los departamentos con los que cuenta su empresa?	R:
¿Qué <b>habilidades y conocimientos</b> se necesitan para poder laborar en esta área?	R:

**Comentarios finales:**

### **Instrumento 2**

**INSTRUCCIÓN: DE LA SIGUIENTE LISTA DE ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN COLOCA UN MARQUE AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SU EMPRESA REALIZA:**

<b>ACTIVIDAD</b>	
1. Capacitación a empleados en cuanto a: El trabajo, La identidad de la empresa (misión, visión, objetivos, políticas).	
2. Medios empleados para la Comunicación interna, esta incluye la difusión de los valores, creencias de la empresa, es decir la “cultura organizacional”:	
Correo electrónico	
Pizarrones	
Videos	
Revistas	
Circular	
Tableros	
Memorando	
Intranet	
Boletín	
Cara a cara	
Teléfono	
Sitio Web	

Reuniones – Juntas	
Otro (Mencione cuál: )	
3. Grupos de trabajo para la Resolución de conflictos, preparación para el cambio.	
4. Manual de crisis.	
5. Organización de eventos.	
6. La comunicación interna se realiza de manera:	
Comunicación ascendente	
Comunicación Descendente	
Comunicación horizontal	
7. Monitoreo de medios	
8. Preparación de ruedas de prensa	
9. Publicaciones para los públicos externos	
10. Buzón de sugerencias	

**Notas y comentarios finales:**

---



---



---

Para llevar a cabo las entrevistas, el primer paso a seguir fue concertar la entrevista vía telefónica, por este medio se definió el horario y la forma de atención, ya que podía hacerse por teléfono, correo electrónico o personalmente esto debido a las posibilidades del personal de la empresa.



#### 4.4.2 Observación

Para efectos del ejercicio de observación se considero la siguiente ficha de observación:

#### **Guía de observación**

Datos de identificación:

Nombre de la empresa:	
-----------------------	--

Aspectos a observar:

- Instrumentos utilizados para establecer comunicación con el público:

Esta guía de observación se empleo en las entrevistas personales que se llevaron a cabo, es decir en aquellas en las cuales se tuvo acceso a las empresas.

## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo identificar cuáles son las características y las actividades que se realizan en las áreas de comunicación organizacional en el sector empresarial del municipio de Querétaro, y quiénes participan directamente en esta área.

En este sentido los resultados obtenidos producto del trabajo de campo se muestran a continuación.

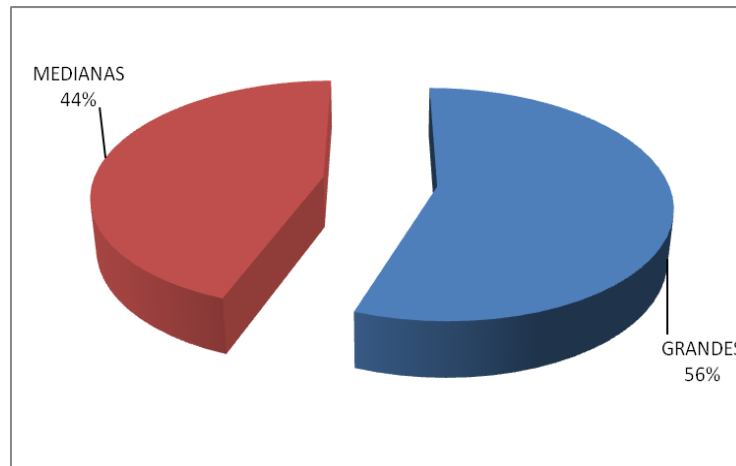
El municipio de Querétaro cuenta con varias zonas industriales, para esta investigación se seleccionaron las empresas medianas y grandes del Parque Industrial Querétaro. A continuación presento la lista de empresas que participaron en este trabajo:

BTICINO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
EATON
ECKERLE
INDUSTRIAS MICHELIN
YOUNG CHEM
KELLOGGS DE MÉXICO
KIM TECK
KLUBER
LINDE PULLMAN DE QUERÉTARO
NORGREN
OMNI

SAMSUNG
TAFIME MÉXICO
TERMOTECH S.A DE C.V
VALEO SYLVANIA ILUMINACIÓN
VRK
AMAERICAN CAR
BEACHMOLD MÉXICO

De estas empresas el 56 % son grandes y el 44% son medianas.

**Gráfica 1**  
**Tamaño de la empresa**



Las empresas analizadas se encuentran ubicadas en el Parque Industrial Querétaro. Se seleccionaron otras que están fuera de este parque ya que cuentan con un departamento de comunicación.

Al hacer la visita a las empresas se pudieron identificar diversas actividades de comunicación que se realizan. Entre ellas:

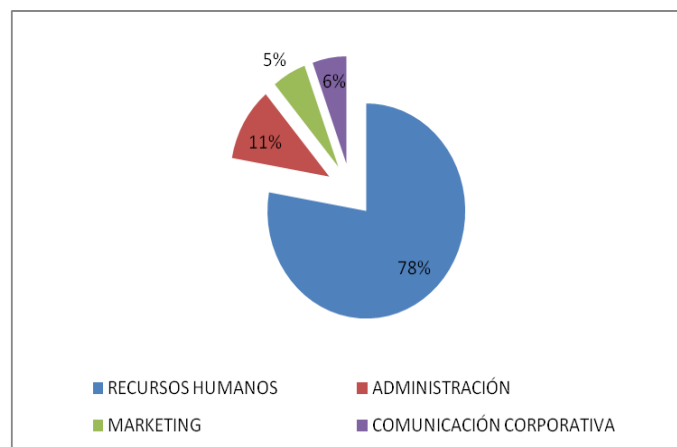
- Organizan eventos como: Aniversario de la empresa, fiesta de fin de año, y celebración del 12 de diciembre
- Capacitación a los trabajadores.
- Uso de tableros o Pizarrones para informar al personal.
- Uso de Buzón de sugerencias para que exista retroalimentación.
- Publicación de periódico mensual. (Aquí se publican los cumpleaños, avisos, avances en los procesos de la industria y el desempeño de la gente)
- Elaboración de un video de procesos y manejo de información.
- Uso de intranet y correo electrónico.
- En las instalaciones se utilizan placas con la inscripción de la misión y visión.
- Reuniones con el personal.
- Uso de circulares para informar al personal.
- Elaboración de carteles para informar al personal.
- Fomenta la participación de los empleados en la organización de concursos, exposiciones para abatir el estrés.
- Producción de un canal de televisión interno.
- Elaboración de manuales de crisis.
- Preparación de ruedas de prensa, boletines, monitoreo de medios y publicaciones para públicos externos (catálogos de productos).

- El flujo de la comunicación dentro de las organizaciones se da de manera ascendente, descendente y horizontal.
- Promueven el desarrollo de programas de reconocimiento. (Puntualidad y seguridad).
- Realizan visitas guiadas con las familias en las empresas.
- Comunicación cara a cara y mediante juntas.

Existen coincidencias en la realización de estas actividades, porque varias empresas las llevan a cabo. Sin embargo el medio de mayor uso para la comunicación interna es el pizarrón o tablero, así como la comunicación cara a cara.

Las actividades de comunicación en su mayoría se realizan en los departamentos de Recursos Humanos, pocas empresas tienen un departamento que lleve por nombre Comunicación, la gráfica 2 da muestra de ello.

**Gráfica 2**  
**Áreas en donde se llevan a cabo actividades de comunicación**



Los departamentos de Recursos Humanos además de realizar las actividades de comunicación, también llevan a cabo otras acciones que tienen que ver de manera más

específica con el área del cual se desprende el nombre del departamento. A continuación se mencionan las actividades que se incluyen:

-Capacitación para el desarrollo del trabajo.

-Atención a los proveedores, compras y ventas.

-Reclutamiento y selección

-Administración de personal.

-Relaciones laborales.

-Elaboración de nóminas.

-Estadísticas.

-Administración de salarios.

-Coordinación con los demás departamentos.

-Toma de decisiones.

-Registro y control de los empleados.

-Imagen institucional.

-Publicidad de productos.

-Seguridad e Higiene.

Estas actividades son prioritarias en el departamento, las acciones de comunicación que se realizan son un complemento para el trabajo que se realiza, les parecen importantes sin embargo la mayoría aún no contempla una sub-área exclusiva para desarrollar los proyectos de comunicación.

Las áreas que tienen presencia en el departamento de Recursos Humanos son: Reclutamiento y selección, Nóminas, Contabilidad, Administración, Capacitación, Seguridad e Higiene, Coordinación de Proyectos, Publicidad.

En estas áreas se llevan a cabo otras actividades, tales como:

**Área de Recursos humanos:**

- Reclutamiento y selección.
- Actividades de contabilidad.
- Se capacita e informa al personal.
- Mantienen actualizados los tableros.
- Realizar las descripciones de puesto.
- Se utiliza el correo electrónico para informar al personal.

**Área de Nóminas:**

- Se hace el registro de nominas.

- Sueldos y salarios.
- Pagos a los trabajadores.
- Registros de asistencia.

#### **Área de administración:**

- Toma decisiones.
- Se atiende a los proveedores.
- Coordina los departamentos.
- Informa a los demás departamentos.
- Realizar estadísticas.
- Administración de salarios.

#### **Área de contabilidad:**

- Pago a proveedores, registro de compras.
- Registro de ventas.

#### **Área de publicidad:**

- Genera estrategias publicitarias.

#### **Área de capacitación:**



- Brindar las herramientas necesarias al personal para que pueda desarrollar su trabajo.

#### **Área de reclutamiento y selección:**

- Contratación de los empleados.
- Seguimiento de los empleados.

#### **Área de seguridad e higiene:**

- Dar a conocer las medidas de seguridad e higiene necesarias para dirigirse dentro de la empresa.
- Proveer de los insumos necesarios para mantener la seguridad e higiene dentro de la empresa.

#### **Área de coordinación de proyectos:**

- Elaboración de proyectos creativos para mejorar la imagen de la empresa.

Como podemos ver varias actividades se repiten, esto se debe a que en cada empresa existe diferente organización. Sólo en una empresa existe únicamente un departamento que se encarga de hacer, en su mayoría, todo lo antes descrito.

Al platicar con los encargados de estas áreas, en las diferentes empresas, se pudo identificar que los objetivos principales de los departamentos en donde se llevan a cabo actividades y funciones de comunicación, mantienen mucha coincidencia.

<b>Objetivos</b>	<b>Importancia</b>
-Administrar	-Es básico ya que administra a las personas.
-Llevar un control del personal y brindar un buen ambiente de trabajo.	-Es muy importante ya que se este se depende para que la empresa funcione bien.
-Proporcionar buenos elementos de trabajo.	-Es básico ya que tiene la función de que la gente se sienta bien.
-Administrar al personal.	-Es muy importante porque permite resolver problemas con la gente y establece comunicación.
-Reforzar las redes de comunicación interna.	-Básico, para el desarrollo a la empresa.
-Contribuir al desarrollo de la empresa.	-Provee a la empresa de la gente adecuada.
-Desarrollar información para dar a conocer los productos en catálogos y eventos de lanzamiento.	-Vital, para difundir cultura y eventos en el equipo de trabajo.
-Atraer, seleccionar y desarrollo de personal. Hacer que el equipo de trabajo sea productivo.	-Muy importante, porque el personal es lo más indispensable para la productividad de la empresa.
-Buscar que la información llegue a todas las partes de la empresa.	-Su importancia es vital porque permite la circulación de información entre los

	empleados.
-Satisfacción total del personal.	-Si la gente está a gusto se genera calidad, productividad y no hay rotación de personal.
-Promover y defender la imagen de la compañía y sus marcas.  Mantener una sana comunicación con todos los grupos de interés.  Alinear y motivar a los empleados respecto a la filosofía y estrategia de negocio.	-Tiene un rol estratégico para la empresa, tanto de manera proactiva como reactiva.

Como muestra la tabla, la mayoría de los departamentos le dan un peso importante a la información y a la circulación de la misma. El personal es vital para las empresas y buscan que su estancia sea buena y sobre todo duradera, para esto se buscan estrategias que permitan establecer relaciones efectivas entre la empresa y su personal.

La comodidad de los empleados depende, en gran medida, del buen flujo de la información, del reconocimiento de los empleados, de los eventos que se organicen y sobre todo de la capacitación que se les brinde para que sean cada vez mejores en sus actividades.

La capacitación de los empleados además de ser sobre el trabajo, también incluye elementos de la cultura organizacional como son: quién es la empresa, qué valores posee, qué

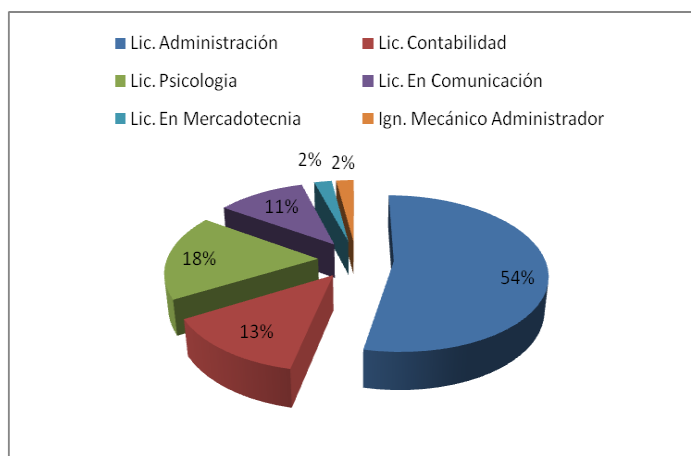
políticas tiene, cuál es la misión y la visión que tiene; todo esto se hace con el fin de que la gente se sienta parte de la empresa y por lo mismo pueda trabajar por ella.

El número de personas que laboran en estos departamentos es variado, va de uno hasta dieciocho personas, la siguiente tabla muestra la distribución del personal.

<b>Personal que labora en los departamentos que hacen las acciones de comunicación</b>	
<b>Nombre del departamento:</b>	<b>Número de personas:</b>
Recursos Humanos	De 2 a 18
Administración	De 1 a 2
Marketing	4
Comunicación Corporativa	4

El personal que labora en estos departamentos tiene en la mayoría de los casos una Licenciatura referente al área económico-administrativa, como es Administración, Contabilidad y en algunos casos hay licenciados en Comunicación y Psicología.

**Gráfica 3  
Formación**



Cómo se ver predominan los profesionales de las ciencias económico- administrativas, por lo que estamos hablando de que ellos realizan las actividades que se han mencionado anteriormente, entre ellas las de comunicación. Es importante hacer mención que sí hay profesionales de la comunicación, pero en comparación con los de las otras áreas, antes mencionadas, son muy pocos.

El personal, en su mayoría, tiene una formación más económico-administrativa, aunque también hay otros con formación en humanidades. Los estudiosos de la comunicación están incursionando en estas áreas, pero aún es limitada su presencia.

Los encargados de los departamentos, han encontrado que para poder trabajar en las áreas que coordinan o dirigen, se requiere cubrir un perfil el cual implica una serie de habilidades y conocimientos:

<b>Perfil requerido:</b>	<b>Conocimientos y habilidades requeridas:</b>
-Experiencia	-Experiencia, estudios de licenciatura.
-Estudios de licenciatura	-Propositivos, que les guste sonreír, buena actitud.
-Desarrollo de campañas.	-Responsables, organizados.
-Buena comunicación, acercamiento con la gente, capacidad para establecer relaciones laborales.	-Liderazgo, trato con la gente, trabajo por objetivos, buena comunicación, planificador y con apertura al cambio.
-Organización en el trabajo.	-Responsable, proactivo, honesto y

	responsable.
-Creativo	-Manejo de personal.
-Dominio de otro idioma. (Inglés, coreano)	-Creativo, joven.
-Capacidad de trabajar bajo presión.	-Manejo de office, facilidad de palabra, compromiso.
-Buen promedio	-Gusto por la comunicación.
-Facilidad de palabra y trabajo en equipo.	-Amor, actitud, iniciativa, intensidad y ver más allá de lo común.
-Buena imagen, ser humano, actitud y respeto.	-Puntualidad, compromiso y seriedad.
-Valores y ética profesional.	-Conocimientos en manejo de medios tecnológicos.

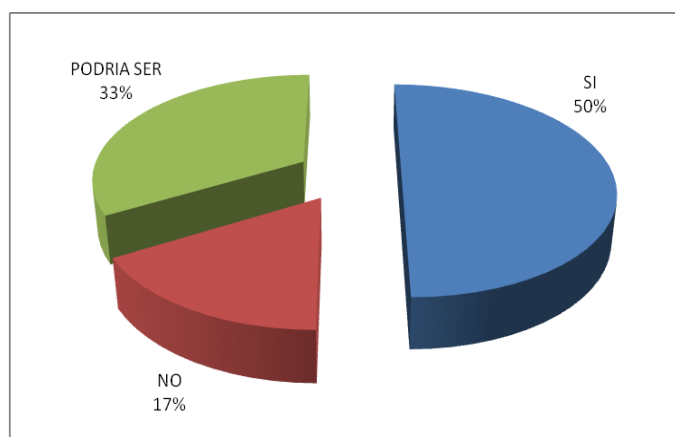
La tabla anterior muestra las coincidencias entre el perfil, habilidades y conocimientos requeridos, las empresas en su mayoría buscan gente con estudios profesionales, resaltan la buena actitud, es decir que exista disposición, compromiso, voluntad y gusto para realizar el trabajo y no sólo que se haga porque ya no se tiene otra opción. Las empresas que tienen departamento de comunicación piden a un profesional en esta área.

La buena comunicación es también un elemento que se requiere para poder trabajar en equipo y poder lograr objetivos, las mismas empresas lo tienen considerado como importante.

De manera indirecta las empresas muestran varios elementos propios de la comunicación, sin embargo en la práctica falta equilibrar a los profesionales que laboran en estas áreas.

Lo anterior se complementa con las respuestas de las empresas ante la siguiente pregunta: ¿Considera importante la participación de profesionales de la comunicación en su empresa?, la gráfica muestra en categorías de si o no la respuesta siguiente:

**Gráfica 4**  
**Importancia de la participación de los**  
**Profesionales de la comunicación**



Como vemos el 50% de las respuestas fueron “si”, es decir, las empresas consideran importante la participación de los profesionales de la comunicación, y las razones por las que los consideran importantes son:

-Porque tienen la formación necesaria para el desempeño de las funciones.

-Por que la comunicación es clave y ellos son los expertos.

-Por que llevarían las funciones de comunicación de la empresa.

- Porque pueden generar buenos ambientes de trabajo.
- Porque pueden elevar los niveles de comunicación en la empresa.
- Porque son creativos y armonizan la empresa.
- Porque son profesionales para transmitir la información de la mejor manera.
- Por que la comunicación permite implantar mejoras.
- Porque facilitan el manejo de información.
- Porque tienen una visión distinta, no son cuadrados y pueden crear proyectos con su visión que tienen de ver las cosas.

Las mismas empresas ponen de manifiesto que los profesionales de la comunicación se han acercado poco a este sector laboral, y sobre todo que existe un imaginario social marcado por que se piensa que los profesionales de la comunicación sólo pueden laborar en medios de comunicación y no en otros espacios, aunque se reconoce que la comunicación existe en todas partes, que es parte de todo, por lo se requiere el apoyo de las personas que se han preparado para esto.

Las empresas hacen una invitación a estos profesionistas a que se acerquen a este contexto y muestren qué saben y qué pueden hacer, es decir que le ofrecen al sector industrial y con ello diversificar y complementar el campo laboral del comunicador.

Durante cada una de las entrevistas realizadas se tuvo la oportunidad de realizar la observación de los instrumentos que utilizan para comunicarse internamente con los



integrantes de la empresa, la mayoría hacen uso de los tableros y pizarrones para poner a disposición del personal la información correspondiente, es importante señalar que la información está expuesta en escritos con letra pequeña, con pocas imágenes y difícilmente capta la atención de las personas. Los tableros cuentan con mucha información, no se cuenta con el espacio suficiente para que pueda ser visible y hay desorden en el acomodo de la misma.

Algunas empresas utilizan otras herramientas para establecer comunicación con sus empleados como es el uso de carteles, videos informativos, revistas y placas informativas, todo esto se coloca en lugares estratégicos dentro de la empresa para que puedan ser observados por el personal.

Cabe mencionar que algunas empresas cuentan con los instrumentos tecnológicos para realizar las actividades que se proponen, como estudio de video, entre otros.

La comunicación que se establece con el personal es importante y necesaria, los instrumentos utilizados por las empresas buscan cumplir con este objetivo, aunque es necesario trabajar en el diseño, la difusión y el uso de cada uno para obtener mejores resultados.

A partir de la pregunta de investigación y con el acercamiento al sector industrial, se puede dar cuenta de la importancia de que las instituciones educativas tengan un mayor acercamiento con este sector, y más aún, que los egresados se den la oportunidad de acercarse a estos espacios.

El campo laboral del comunicador en el ámbito organizacional es un área que abre muchas posibilidades de ejercicio profesional. Las instituciones en sus planes de estudios plantean los elementos que les permiten poder desempeñarse favorablemente.

Querétaro es un estado cuya actividad económica principal es la industrial y si no se sabe aprovechar este nicho otros profesionistas tomarán los espacios, que a partir de la opinión de las empresas, bien podrían cubrir los comunicadores.

## CONCLUSIONES

Al inicio de la investigación se planteaba la idea de conocer otros campos de acción de los comunicadores, debido al imaginario social que se ha construido con respecto a esta profesión; durante el desarrollo del presente trabajo encontramos que las empresas realizan actividades referentes a la comunicación organizacional y además estas actividades son importantes para las empresas.

Su importancia radica en las posibilidades que se generan para establecer comunicación entre las empresas y sus empleados, ya que ambas partes necesitan intercambiar información, la cual servirá para desarrollar acciones que beneficien a ambas partes. Debemos decir que en este intercambio de información, en específico la forma en cómo se haga permite que ambas partes estén contentas con lo que hacen y por lo mismo obtengan los resultados esperados.

Los profesionales que se encuentran a cargo de las empresas desconocen que estas funciones las puede desarrollar un comunicador, es decir no tienen una idea clara sobre lo que hacen estos profesionistas, de hecho algunos de los comentarios emitidos al respecto mencionan que el campo laboral de los comunicadores tiene que ver solamente con los medios de comunicación.

Ante este panorama encontramos que las acciones de comunicación son absorbidas por los departamentos de recursos humanos, además los perfiles de puesto no incluyen en específico conocimientos sobre comunicación, ni se solicita una escolaridad de Licenciatura en Comunicación.

Generalmente las empresas priorizan sus necesidades y dentro de ellas solo se preocupan en llevar un control de sus empleados. La comunicación es parte de los procesos, pero no existe una estrategia para ejecutarla y con ello obtener mayores beneficios.

Las empresas, en especial las grandes, tienen interés en crear un departamento o una subárea donde se trabajen las actividades de comunicación organizacional y desean que las personas que estén a cargo sean comunicadores, aunque solicitan que estos profesionistas se acerquen a las organizaciones.

Las empresas requieren establecer perfiles de puesto donde se incluyan y consideren a los estudiosos de la comunicación, podríamos pensar también que los profesionistas dediquen un apartado de su Currículo para describir las competencias que poseen, esto sería una carta de presentación más clara porque dará a las empresas información específica sobre la labor de un comunicólogo.

También es importante señalar que las instituciones que brindan educación en estas áreas necesitan establecer vínculos con las empresas para ampliar las posibilidades del campo laboral de estos profesionistas.

Las empresas tienen la idea, que la comunicación organizacional solamente es informar a los empleados; por esta razón los departamentos de Recursos Humanos, la mayoría de las veces, son los encargados de realizar las actividades de comunicación, las actividades que realizan, en la mayoría de los casos, son informar a los empleados de lo que sucede en la organización y las herramientas más usuales que se utilizan para ello son los pizarrones.

Es importante reconocer que la estructura de las empresas está sujeta a sus necesidades y muchas veces las herramientas que utiliza para resolverlas son poco adecuadas, porque las empresas deberían considerar la participación de un profesional de la comunicación, ya que las mismas empresas reconocen que tienen acciones referentes a la comunicación.

Las empresas grandes tienen una organización mejor y sobre todo una seguridad en sí mismas, ya que para llevar a cabo esta investigación se mostraron más accesibles para llevar a cabo este trabajo. Las organizaciones son muy cuidadosas para poder dar una entrevista y sobre todo para abrirte las puertas y mostrar lo que en realidad se es.

Esta investigación me llena de satisfacciones y de experiencia porque pude incursionar en un ámbito que me gusta, el recibimiento fue bueno, aunque no puedo admitir que también hubo situaciones desagradables. Empresas como Kellogg, Eaton, Bticino, por mencionar algunas, me dieron la oportunidad de conocer la realidad del campo laboral del estudiante de la comunicación y de lo fructífero que puede llegar a ser.

Existen nuevos retos para la investigación de la comunicación organizacional, ya que por ahora solo mostramos parte del campo laboral para los estudiosos de la comunicación, sin embargo habría que pensar en las necesidades de las empresas para que sean incluidas en los planes de estudios que ofertan este tipo de carreras y con ello puedan mejorar y ofrecer un espectro más amplio de oportunidades.

Los estudiosos de la comunicación tienen un campo fértil dentro de la industria, para eso es necesario empezar a acercarse y mostrar a las empresas lo que se puede aportar en este ámbito, ya que por un lado ellas desconocen que puede aportar un profesional de la

comunicación y es necesario que los estudiosos amplíen las posibilidades de acción en el campo laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

Albarrán, Luis (2005). "Métodos de investigación en comunicación organizacional" en Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, pp. 139-155.

Andrade, Horacio (2005). "Definición y alcance de la comunicación organizacional" en Fernández (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, pp. 11-17.

Andrade, Horacio (2005). "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación" en Fernández (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, pp. 88-97.

Berrocali Álvarez, Alejandro (1998). "Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S.A. de C.V." en Rebeil Corella Ma. Antonieta y Celia RuizSandoval (Coords.) (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editor: Plaza y Valdés/UIA Santa Fe/UIA Golfo Centro/AMCO. P. 281-308.

Benassini, Claudia (2001b). "El imaginario social del comunicador" en la Revista Diálogos de la comunicación, No. 63. Perú: FELAFACS, pp. 77-85.

Fernández Collado, Carlos (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Gary L. Kreps (1995). "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. p. 254-257.

Goldhaber, Gerald M., (1994). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

González Gómez, C.I. y Osorio Franco, L. (2000). Cien años de industria en Querétaro. México: Universidad Autónoma de Querétaro, Gobierno del Estado.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2001). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

López, Daniel (2008). “*Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*” en *La comunicación empresarial*. Bogotá: Centro de investigación de la comunicación corporativa organizacional CICCO, Ecoe Ediciones.

Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik (1995). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.

Martínez de Velasco, Alberto (2005). “Escuelas del comportamiento organizacional” en Fernández, Carlos (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, pp. 18-46.

Martínez de Velasco, Alberto (1995). “Comunicación descendente” en Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas, pp. 27-40.

Martínez de Velasco (et.al) (1995). “Comunicación horizontal informal y rumor” en Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas, pp. 55-68.

Muriel Amezcua, Vanesa (2010). *Configuración de la identidad profesional del comunicador en Querétaro: límites prácticos en evidencia*. Tesis para obtener el grado de Doctora en Educación con Especialidad en Comunicación. Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Nosnik, Abraham, Rincón, Juan Andrés y Sierra Mónica, (2005) “*La investigación de la comunicación organizacional de México.*” En Lozano, José Carlos (Coord.) (2005). *La*



investigación de la comunicación organizacional en México, en *La comunicación en México: Diagnóstico, balances y retos*. México: Coneicc, Tecnológico de Monterrey, p. 330-332.

Orozco, Guillermo (2000). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. México: Universidad Nacional de la Plata.

Ramos, Carlos G, (2002). *La comunicación, un punto de vista organizacional* México: Trillas.

Rebeil, Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval (Coords.) (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editor: Plaza y Valdés/UIA Santa Fe/UIA Golfo Centro/AMCO.

Rebeil Corella, M. A. y Nosnik, A. (1998). “Introducción” en M. A. Rebeil Corella y C. Ruiz Sandoval (Coords.) (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editor: Plaza y Valdés/UIA Santa Fe/UIA Golfo Centro/AMCO. P. 13-32.

Nosnik, Abraham, (1988). “El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones” en Sánchez (comp.) *La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*. México: Ediciones de Comunicación/ Universidad de Guadalajara.

Nosnik, Rincón y Sierra (2005). “La investigación de la comunicación organizacional en México. En Lozano (Ed.) *La comunicación en México: Diagnóstico, balances y retos*. Puebla: Coneicc-ITESM pp.327-361

Sánchez, Salvador (2005). “La comunicación interpersonal en las organizaciones” en Fernández Collado, Carlos (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. P. 47-67.

Savage, Guillermo (1995). “Comunicación ascendente” en Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas, p. 41-54.

Serrano, Rafael (2001). *La organización habitable*. México: Editorial Fecha.

Valles, Miguel S., (2003). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Valles Martínez, Miguel S (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión, metodología y práctica*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vargas, Victoria (1995). “El proceso de la comunicación” en Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas, pp. 11-26.

Von Bertalanffy, Ludwing (1995). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.

Zalpa, Genaro (2002). “Estudios sobre las culturas contemporáneas”, en *La cultura de las organizaciones empresariales*. No. 15. Colima: Editorial Programa Cultura Universidad de Colima.

[www.canacitraqro.org.mx](http://www.canacitraqro.org.mx), consultado el 5 de noviembre de 2008.

<http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/DESECO/DESEMP/contenidos/dime.html>.