



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

**Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría**

Departamento de Ciencias de la Comunicación

Maestría en Dirección de la Comunicación

**Características generales del ejercicio de los
comunicadores organizacionales en los organismos
del Consejo Coordinador Empresarial de Puebla**

**Tesis que para obtener el grado de
Maestría en Dirección de la Comunicación**

**Presenta
Sonia Corral Villar**

Puebla, México

2005



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

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	3
1- Propósito y organización	7
1.1- Planteamiento del problema	7
1.2- Objetivo general	8
1.3- Objetivos específicos	8
1.4- Justificación	8
1.5- Alcances y limitaciones	9
1.6- Organización	9
2- Marco teórico	11
2.1- Comunicación y desarrollo de las organizaciones	11
2.2- Comunicadores organizacionales y enfoque estratégico	18
2.3- El CCE de Puebla y la comunicación organizacional	23
3- Metodología	29
3.1- <i>Diseño de investigación</i>	29
3.2- Selección de muestra	30
3.3- Recolección de datos cualitativos	31
3.4- Preparación de datos cualitativos	31
3.3- Recolección de datos cuantitativos	34
3.4- <i>Preparación de datos cuantitativos</i>	34
4- Conclusiones	42
5- Referencias	46
6- Anexos	48

Introducción

Esta investigación es un primer acercamiento al análisis de la comunicación organizacional en Puebla, en concreto de las instituciones empresariales. Esta aproximación al ejercicio de la disciplina, que cada vez tiene mayor relevancia en instituciones, empresas y programas formativos de las universidades mexicanas, aporta datos valiosos ante la falta de estudios previos sobre el desarrollo de la especialidad en la ciudad de Puebla.

Estudios como esta son necesarios para prever el desarrollo comunicacional de las organizaciones, más aún cuando la introducción de la comunicación como área de gestión en las entidades es relativamente reciente. En este sentido, actualmente todavía no está consolidado el rol de la comunicación organizacional porque esta profesión se desenvuelve en un contexto cambiante, si bien todos los teóricos vaticinan un desarrollo futuro de la especialidad en los próximos años como el medio para que la organizaciones vislumbren con claridad su posición actual, el rumbo a seguir y la meta hacia la que se dirigen.

Antes de abordar la situación de la comunicación organizacional en México, en este marco introductorio es necesario realizar una breve referencia histórica. Según apunta Sotelo (2004), la comunicación organizacional dio sus primeros pasos en el siglo XX en Estados Unidos y Europa, sociedades occidentales que presentaban condiciones favorables para el nacimiento de esta disciplina. El autor señala que los fenómenos que promovieron el desarrollo de la comunicación organizacional son el reconocimiento del Derecho Universal a la Información, una consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social, la democratización de las sociedades y una mayor participación social de los ciudadanos, la generalización de la economía de mercado, el auge de la comunicación comercial y la aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Las primeras manifestaciones teóricas se refieren a la función del experto en publicidad, el periodista corporativo, el diseñador de propaganda política y el consejero en relaciones públicas. No es hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando surge una gran demanda de profesionales en el ámbito de las relaciones públicas y se crean las primeras asociaciones profesionales. En estos años, las

acciones de comunicación se conciben como un servicio de información pública a los ciudadanos, en el que las organizaciones buscan la confianza de la sociedad a través de mensajes de buena voluntad.

En los años sesenta, la proclamación de las buenas intenciones no resultaba suficiente para los movimientos ciudadanos que desconfiaban de esas intenciones. Por ello, la comunicación organizacional se vio obligada a replantear sus funciones y a responder a los compromisos demandados por los ciudadanos con respecto a su papel como consumidores y ante la necesidad de preservar el medio ambiente.

La difícil perspectiva de mantener un equilibrio entre los intereses sociales y la propia entidad favoreció un gran avance en la comunicación, la cual adquirió un carácter estratégico y vinculado al área directiva. En estos años surgió, en el plano teórico, una concepción sistémica de la disciplina, que concebía a la organización como un sistema interdependiente que se relaciona con su entorno y tendía que desarrollar canales de comunicación tanto en su interior como hacia el exterior. Ya en los años ochenta la comunicación organizacional alcanza su madurez, gracias a globalización de la gestión que permite su amplio uso por parte de administraciones, empresas e instituciones. El predominio de la economía de mercado, la necesidad de estrategias de comunicación por parte de muchas empresas y la importancia creciente del mercado de la información son factores que posibilitan el desarrollo de esta disciplina.

Llano (1996) asegura que la comunicación organizacional es una de las profesiones más jóvenes de México, donde hace apenas un poco más de dos décadas fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones. La autora señala que la crisis económica que vivió el país en 1994 perjudicó gravemente a esta profesión, pues aunque ya había logrado ingresar y formar parte de las grandes empresas, muchas de ellas, al vivir un momento de crisis intenso, optaron por deshacerse de sus departamentos de comunicación, debido a que los directivos de las mismas tenían unas expectativas muy pobres de dichos departamentos. Indica también que la crisis económica repercutió en una crisis de la disciplina de la comunicación, pero de credibilidad, pues sus especialistas no han sabido qué hacer con la crisis económica que viven las empresas y, en ese sentido, afirma que los comunicadores y los directivos se han limitado a ser productores de medios como un fin y no como un medio para proponer objetivos y alcanzar metas.

Llano (1996) asegura que uno de los instrumentos que impulsó la comunicación organizacional en el país fue la creación, en 1973, de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A. C., la cual en 1986 pasó a llamarse Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO). Esta última se amplió el campo de acción, al cubrir tanto la comunicación interna como externa en las organizaciones, lo que ha permitido beneficiar a los profesionistas de este ramo en una gama de servicios y la oportunidad de intercambiar experiencias con otros profesionales de la comunicación. “La existencia de AMCO y de otras asociaciones de comunicadores, así como las diferentes tareas que se han venido realizando por los profesionales de la comunicación, ayudarán a posicionar esta disciplina como una verdadera herramienta para facilitar los procesos y convertir lo dicho en hechos”.

La encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO) realizó en el año 2000 una encuesta entre 300 de sus asociados y clientes potenciales con el objetivo, según González Almaguer (2002) de conocer más a fondo las características del mercado profesional de esta especialidad. Las principales conclusiones de este estudio fueron:

- Predomina la existencia de programas de comunicación organizacional en las empresas del sector privado.
- Contra lo que pudiera pensarse, la práctica de la comunicación organizacional es más frecuente en empresas cuyo capital es de origen nacional antes que extranjero o mixto.
- Más del 60% de los encuestados labora en empresas con un número mayor de 600 empleados.
- En el ejercicio profesional, la participación de hombres y mujeres es muy equilibrada, mientras que en las universidades la población estudiantil es mayoritariamente femenina.
- Más de la mitad de la muestra se encuentra entre los 26 y 35 años. Esto es debido al creciente descubrimiento de la disciplina en México.
- En el área de la comunicación organizacional el número de egresados titulados es mayor al de otros ejercicios de la comunicación (por ejemplo, publicidad y producción de medios).
- Más de la mitad de la muestra presenta una experiencia reducida.
- Muchos de los egresados ocupan un puesto prácticamente desde que se creó la organización.
- Los puestos que ocupan los especialistas en comunicación organizacional son, por lo general, responsables de administrar procesos y/o la producción de medios de comunicación.

Predominan los cargos que llevan la denominación de Coordinación, Dirección, Gerencia y Jefatura.

- Las responsabilidades de la comunicación son variadas, si bien el 64% de los encuestados señala la administración profesional de la comunicación organizacional a través de productos comunicativos como una de sus principales responsabilidades. No es previsible en un futuro inmediato que esto cambie.
- Las áreas donde los profesionales desean capacitarse revelan las áreas que las universidades no pudieron cubrir. Para ser justos en nuestro juicio a las universidades, debemos reconocer que muchas de estas temáticas han cobrado relevancia recientemente. Otras son demasiado técnicas para tener cabida en los programas de estudio de las universidades. Algunas más, son áreas de interdisciplina, lo cual requiere una formación que no siempre es favorecida por la delimitación académica y teoría de los saberes que nuestra sociedad ha realizado.
- Hay una clarísima correlación entre sueldos y años de experiencia profesional. Podemos decir con absoluta seguridad que la comunicación organizacional premia en lo económico, en el nivel y responsabilidad del puesto a quienes permanecen en la disciplina. El punto de quiebra parece estar alrededor de cinco años de experiencia, de tal forma, que quien supere este periodo despunta y se coloca en la parte superior de la pirámide de sueldo y relevancia profesional.

El reciente nacimiento de la comunicación organizacional y su inestable desarrollo en México constituyen antecedentes valederos para el planteamiento de esta investigación, que registra la situación actual de la práctica profesional de la especialidad, en el campo de las instituciones empresariales en una de las ciudades más importantes del país, Puebla.

Capítulo 1

Propósito y organización

1.1 Planteamiento del problema

El papel de la comunicación organizacional y del profesional de esta disciplina ha alcanzado en los últimos años un protagonismo general en las instituciones y empresas. Concretamente en Puebla, las dependencias públicas de la administración estatal y local cuentan con departamentos de comunicación, lo mismo sucede en las universidades más relevantes y algunas empresas grandes ubicadas en la región. En particular, esta investigación analiza la gestión de la comunicación en las organizaciones del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) de Puebla, considerando su papel como regulador de algunas estrategias de comunicación de las asociaciones profesionales y cámaras integradas, entre las cuales se cuenta con departamentos específicos de comunicación.

El papel de la comunicación en el CCE de Puebla, en concreto, de los profesionales que forman parte de la Comisión de Comunicación es vital para el desarrollo inminente que esta disciplina tendrá en los próximos años en las empresas poblanas.

El comunicador organizacional tiene como objetivo principal llevar a cabo estrategias de comunicación interna y externa que induzcan positivamente a la empresa o institución y la posicionen ante la sociedad, que mejoren su imagen y reputación y permitan la consecución de sus objetivos.

Son muchos los campos en que se mueve el profesional de la comunicación: la gestión empresarial, el clima y la cultura organizacional, el manejo de las nuevas tecnologías, pero su principal fin es beneficiar a todos los miembros de la entidad, sus proveedores, la sociedad civil y los clientes, sin dejar de lado el incremento de la productividad.

1.2 Objetivo general

Conocer las características generales del ejercicio profesional de la responsabilidad de la comunicación en los organismos del Consejo Coordinador Empresarial de Puebla.

1.3 Objetivos específicos

Analizar la organización de las responsabilidades de comunicación en las instituciones empresariales de Puebla

Determinar la existencia de una función de comunicación en las organizaciones y la denominación del cargo correspondiente, estableciendo si esta responsabilidad es única o compartida

Identificar la importancia concedida a la comunicación organizacional y la figura de su responsable

Establecer las herramientas estratégicas que utilizan los directores de comunicación

1.4 Justificación

El desarrollo de la comunicación organizacional en las instituciones empresariales durante los últimos años, ha experimentado un notable crecimiento que se ha visto reflejado en la creación de departamentos específicos o la designación de responsables para ejecutar estas tareas. La escasa experiencia de las organizaciones en estructurar la comunicación ha generado una gran diversidad en las funciones que se designan a los departamentos o los directores de comunicación, de forma que no hay una coordinación general de las acciones comunicativas y existen ámbitos importantes en las entidades que no cuentan con estrategias específicas.

1.5 Alcances y limitaciones

Esta investigación se va aplica a las instituciones empresariales poblanas que están integradas en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), porque este organismo reúne a las entidades patronales con mas representatividad en el entorno económico de Puebla. El Consejo Coordinador Empresarial engloba a 19 organismos y, a pesar de que únicamente ocho disponen de responsables de comunicación, estos profesionales se reúnen periódicamente en la Comisión de Responsables de Comunicación del CCE, donde comparten estrategias, mantienen relaciones con sus colegas y definen acciones conjuntas. Estas reuniones favorecen las sinergias entre los responsables de comunicación y el interés de todos los asistentes por mejorar en su práctica profesional.

Por otra parte, las instituciones empresariales son prácticamente pioneras en la incorporación de políticas de comunicación ya que sólo las empresas grandes cuentan con un departamento estructurado. Por ello, el conocimiento de la situación general de la comunicación en estas instituciones resulta clave para pronosticar el próximo desarrollo de esta profesión en otras empresas poblanas.

La herramienta de investigación se aplicó los días 30 de Noviembre y 1 de Diciembre en las respectivas oficinas de los responsables de comunicación de las diferentes organizaciones analizadas.

1.6 Organización

Esta investigación se organiza temáticamente en seis capítulos. En el presente capítulo, dedicado a definir el propósito y organización, se determinan el planteamiento del problema, los objetivos principales de esta tesina y los elementos que repercuten en el planteamiento del tema de investigación: justificación, alcances y limitaciones.

El marco teórico, abordado en el segundo capítulo, presenta las perspectivas de algunos autores sobre la importancia de la comunicación organizacional, incluye la definición de esta disciplina por parte de

varios autores y las diferentes denominaciones que recibe ésta y los profesionales dedicados a su gestión. Además, se analizan las funciones que deben realizar los comunicadores organizacionales, las dimensiones comunicativas y el posicionamiento de los responsables de comunicación en los organigramas. En este mismo capítulo se proponen varios planteamientos de autores sobre el perfil de debe tener un profesional de la comunicación, su peso en la organización y las diferentes herramientas estratégicas que lleva a la práctica en su quehacer diario, como el Plan de Comunicación y los programas de responsabilidad social corporativa. Para finalizar el marco teórico, se analiza la naturaleza y las funciones del Consejo Coordinador Empresarial de Puebla, así como el rol que juegan la Comisión de Comunicación del Consejo y los diferentes responsables de comunicación de sus organismos integrados. Se concluye este apartado con una síntesis de los temas tratados y una propuesta de futuro para la comunicación organizacional en el Consejo Coordinador Empresarial de Puebla.

Posteriormente, en el capítulo tres, se determina la metodología utilizada en la investigación, que incluye las hipótesis planteadas y la selección de la muestra. A continuación, este trabajo se divide en las etapas de investigación cualitativa y cuantitativa, para cada una de las cuales se especifica el proceso de selección y preparación de datos, con especial hincapié en la demostración de la validez y la confianza de la investigación cuantitativa. El capítulo finaliza con la aceptación o rechazo de las hipótesis.

El capítulo cuatro define las conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación y el capítulo cinco determina las referencias de los autores que se han tomado para desarrollar la investigación. El capítulo seis se compone de varios anexos que contienen las herramientas utilizadas en la investigación.

Capítulo 2

Marco teórico y referencial

2.1 Comunicación y desarrollo de las organizaciones

En el mundo de hoy los procesos de comunicación en las organizaciones son fundamentales para su desarrollo y competitividad. En ese sentido, Bartoli (1991) asegura que las organizaciones requieren de programas y dispositivos de comunicación en los cuales asentar su coherencia y mantener la flexibilidad y reactividad. La organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital. A juicio de esta autora, el vínculo entre comunicación y organización tiene dos componentes esenciales: un componente político, relacionado con la estrategia global, y un componente sociocultural, cuyo peso tiene que ver con los valores, las representaciones y los fenómenos de poder. Bartoli señala también que una organización se considerará comunicante cuando sea abierta, evolutiva y flexible, al igual que con una finalidad específica y responsable. Por otro lado, para que la comunicación esté organizada debe tener una finalidad, ser multidireccional, estar instrumentada y adaptada y ser flexible.

La comunicación institucional surge del redescubrimiento de la naturaleza individual que cimienta a las organizaciones humanas y la necesidad de integrarlas en la esfera social, afirma Sotelo (2001, p.201). Asegura que ella es “fruto exclusivo de la acción humana. Las instituciones son, ante todo, entes de significado, conjunto de ideas, valores y creencias. Por eso, la existencia de una institución depende del acuerdo de voluntades libres que comparten, a través de la comunicación, el objeto y los fines de un proyecto, el cual contribuye a la autorrealización y al desarrollo general. En un marco de libertad e igualdad social, una organización se legitima gracias a la aceptación del resto de los ciudadanos que le otorgan reconocimiento”.

El autor indica que la primeras propuestas para una teoría de la comunicación institucional surgieron en los años ochenta del siglo pasado, cuya base fue el binomio identidad/imagen, ante la necesidad de terminar con la visión fragmentada que tenían muchos interlocutores, el interés por proyectar la identidad de las organizaciones para mejorar su imagen pública, el deber ineludible de mantener

relaciones informativas estables con todos los interlocutores de la esfera social, y el convencimiento de que la práctica de la comunicación requería ser introducida en el círculo directivo para beneficiar al conjunto.

Esta nueva visión ha nacido, según el especialista, fruto de la presión de la competencia y el crecimiento del sector servicios. A su juicio, la empresa se ha visto obligada a proyectarse en el mercado, se ha recuperado del sentido instituidor de las organizaciones, se ha agotado la práctica del anuncio publicitario ante la necesidad de una política de comunicación con un carácter más global. Sotelo señala que la administración de la comunicación desde un plano global articula todas las actividades informativas de la entidad –internas, externas, comerciales, administrativas e institucionales- desde un enfoque directivo y estratégico en el que todas las organizaciones, independientemente de su objeto, contribuyen a instituir el conjunto de la sociedad, a través de la comunicación, se intercambian y comparten los significados que edifican la comunidad.

La comunicación no puede comprenderse al margen del proyecto de la empresa y, como señala Ventura i Boleda (2001), la comunicación es acción. Por lo tanto, comunicar implica actuar y su ejercicio es indisociable de la conducta dinámica de las organizaciones.

Costa (2001, p.58) considera que la comunicación organizacional surge como respuesta a una nueva cultura de comunicación empresarial, en la que es necesaria integrar todas las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos. El teórico destaca el carácter transversal de la comunicación, ya que atraviesa todos los procesos y el sistema central de la organización. Esta perspectiva corresponde a una visión en la que se ha superado el organigrama tradicional jerárquico para pasar a una gestión de la interacción, la comunicación y, sobre todo, los valores. “El mundo de los valores emerge con una significación y una fuerza inéditas en la era de la desmaterialización. Los intangibles y lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio”.

Este autor (2004, p.546-554) asegura, de igual forma, que existen tres dimensiones globales: la dimensión económica, tecnológica y global. “Estas tres dimensiones marcan claramente la desmaterialización a favor de los nuevos valores y la emergencia de la dimensión de complejidad. Toda cosa compleja conlleva la comprensión de ésta en tanto que un todo con sus partes y en tanto

que un sistema. Los sistemas organizacionales son estructuras de red y su complejidad está ligada al número de sus componentes, a la naturaleza de los mismos y a la cantidad de interacciones que tienen lugar tanto dentro de la empresa como en relación con su entorno”.

A juicio del especialista, los elementos que han cambiado el contexto económico actual y que determinan las conductas de acción y comunicación de las empresas son: la economía de la información, el progreso tecnológico, la sociedad del conocimiento, la revolución de los servicios y el ascenso del *corporate*, es decir, la relevancia de la institución y la estrategia corporativa. También incluye el nuevo poder de los accionistas y el redescubrimiento de los públicos estratégicos, una idea que emerge de los públicos de interés. Los *stakeholder*, como se les ha dado en llamar, abarcan a los accionistas, distribuidores, empleados, clientes, instituciones, líderes de opinión, asociaciones de consumidores y usuarios y las organizaciones sociales. En el aspecto estructural, Costa apunta la tendencia entre los organismos de un modelo de gestión en red mallada y destaca la experiencia emocional versus la percepción pasiva, el definitivo final del consumo salvaje y la búsqueda del contacto directo, vivido y vivenciado con los hechos reales. Es decir, las experiencias emocionales en directo y en primera persona.

Otra cuestión importante es la exigencia ética y las demandas sociales en un momento en el que las empresas son consideradas corresponsables de la calidad de la vida comunitaria y el entorno material. La combinación de la cultura de servicio, el espíritu institucional y los principios éticos llevarán a una consecuencia importante, en este caso a una cultura post industrial, concluye Costa, quien augura el desplazamiento de la mentalidad tecnológica de la comunicación a la humanización de las comunicaciones en su forma suprema.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación organizacional se enmarca en un cambio de la gestión empresarial e institucional que Benavides (2001) describe como el paso de una mentalidad cuantitativa a una que valora más los rasgos cualitativos de la realidad comunicativa. En ese sentido, distintos autores coinciden en introducir la comunicación organizacional en un proceso de transformación hacia la complejidad de las empresas e instituciones contemporáneas en las que, ante la influencia de la economía de mercado competitiva, adquieren importancia los valores de la organización, el servicio a la comunidad, la atención a públicos tanto externos como internos, y la imagen organizacional.

Sotelo (2001, p.200) define la comunicación organizacional como “la función de marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principio de su identidad en el mercado de la información”. En la configuración de la comunicación institucional han influido de manera importante el desarrollo generalizado de la economía de mercado y, como consecuencia, el del mercado de la información. Los bienes intangibles abren nuevos horizontes a las actividades de marketing que se incorporan a otros ámbitos de la esfera social, asegura el analista.

Andrade Rodríguez de San Miguel (1991, p.12) plantea que la comunicación organizacional es un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.” El autor señala que estas técnicas y actividades deben partir de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Un elemento distinguible en la bibliografía consultada es la recurrencia del término comunicación organizacional para referirse a los procesos comunicativos que se llevan a cabo en las organizaciones. También es frecuente que algunos autores apliquen la definición únicamente en empresas con fines lucrativos y la definan como una comunicación empresarial o corporativa, mientras otros que se concentran en el estudio de la comunicación de los organismos que desempeñan una función de interés público hablen de comunicación institucional. Lo que resulta determinante es que hasta el momento no existe un acuerdo, ni académico ni profesional, sobre cual es el concepto más adecuado para esta especialidad.

Pero más allá de un debate que se mantendrá por más tiempo, la presente investigación se concentra en el análisis del ejercicio profesional del máximo responsable de comunicación en la organización y el cual ha tendido a denominarse en otras latitudes como director de comunicación (*dir com*). La designación de esta responsabilidad, es decir, el cargo formal, contempla también en la práctica numerosas denominaciones porque muchos de los comunicadores concentran su ejercicio en sólo

algunas funciones que implica la responsabilidad. Tal es el caso del director de relaciones externas, el de relaciones con los medios, el de comunicación corporativa, el de relaciones públicas, protocolo, imagen o comunicación institucional, entre muchos otros.

Es de destacar la polémica surgida entre varios autores sobre la conveniencia de generalizar el concepto de *dir com* para referirse al cargo, al menos en el caso de los países de ascendencia latina. Este concepto, propuesto por la Asociación de Anunciantes de Francia en la década de los ochenta del siglo pasado, surge ante la necesidad de reformular la comunicación organizacional. Su planteamiento se basa en la creación de una estructura de comunicación de la que dependen la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación interna.

Para Sotelo (2004, p.53) este neologismo ha tenido hasta el momento una buena acogida. “El modelo del *dir com* goza cada vez de mayor reconocimiento y emerge de la fórmula más idónea para organizar la comunicación institucional, ya que mantiene un equilibrio entre la labor propia de la función informativa y la necesidad de servir al conjunto de la organización”. En la postura opuesta se encontraba hasta hace tiempo Costa (2001, 59-60), quien consideraba a esta denominación como “un neologismo detestable que tiende a ser una marca”. No obstante, el propio autor y otros especialistas de América Latina la han adoptado recientemente al establecer la Red Iberoamericana de *dir com*.

El trabajo diario que realiza un director de comunicación incumbe a muchas disciplinas, como la gestión administrativa, la sociología, la psicología, las relaciones públicas, la mercadotecnia y la publicidad. En ese sentido, sus funciones son múltiples e impactan todo el quehacer de la organización. Soler (2001) enumera, entre las más importantes, el asesoramiento a la alta dirección en temas de comunicación e imagen; la coordinación del plan global de comunicación, la determinación de objetivos, la aplicación y seguimiento de las estrategias adecuadas (sean éstas de publicidad, relaciones públicas, marketing directo, etcétera), la previsión en temas estratégicos de imagen, contactos con los diferentes medios de comunicación, organización de conferencias de prensa, creación de soportes de comunicación para los diferentes públicos de la empresa; control de auditoría de las diferentes acciones y demanda de un presupuesto adecuado para su cometido, entre otros. Costa (2001), por su parte, subraya que las funciones del comunicador organizacional, al ser esencialmente estratégicas, apuntan hacia las siguientes dimensiones:

- Entender el proyecto de la empresa para configurar su imagen
- Contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación interno
- Interpretar la política institucional para llevar a cabo un Plan de Comunicación Estratégico
- Ser portavoz e interlocutor de la institución
- Ser el asesor del máximo ejecutivo
- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos institucionales
- Ser el “guardián” de la imagen global de la organización
- Ser el “abogado público” dentro de la empresa.

Andrade Rodríguez de San Miguel (1991, p.15) asegura que el comunicador organizacional debe contribuir antes que nada al logro de los objetivos de la empresa o, de lo contrario, correrá el riesgo de aislarse y hacerse prescindible. La manera de hacerlo, propone, tiene que ver con la difusión de información, el proceso de identificación de los empleados de la organización, el logro de la integración de los colaboradores en la organización y la creación de una imagen favorable y consistente. Este autor señala que muchas veces la función del comunicador no se entiende y, por lo tanto, no se valora en toda su complejidad y relevancia. Incluso, muchas veces él es el primero que no las tiene claras. En efecto, “frecuentemente los comunicadores se conciben a sí mismos como operadores de medios y piensan que su principal papel es mantenerlos llenos de información, sin importar si ésta satisface necesidades reales, tanto del público al que se dirige, como de la propia organización”. Este aspecto es fundamental, porque además de la propia concepción que la organización tenga de las necesidades y funciones de la comunicación, resulta importante la manera como el especialista y los encargados conciben y difunden su labor y responsabilidad.

Estas categorías de las funciones del comunicador pueden ampliarse hacia labores más específicas e igualmente importantes, como la capacitación, la inducción, el desarrollo organizacional y otras. Sin embargo, de acuerdo a los especialistas, las tareas sustantivas del profesional se concentran en los siguientes campos:

- Asesoramiento a la alta dirección
- Aplicación de un Plan de Comunicación Estratégico
- Configuración de la imagen de la empresa

- Atención a los medios de comunicación
- Gestión de la comunicación interna
- Definición de las estrategias de marketing.

Las funciones de la organización se agrupan en dimensiones globales que han sido analizadas por diversos autores. Costa (2001), uno de los más prolíficos, señala que existen tres grandes campos bien diferenciados y con una naturaleza comunicacional propia. Ellos son, los ámbitos institucional, organizacional y mercadológico. El autor asegura que la lógica institucional se relaciona con los planes estratégicos, los de alta política y más largo plazo. La lógica organizacional se interesa por todo cuanto atañe a los empleados, la organización, la cultura corporativa, la integración, los procesos, la descentralización y los planes de carrera. La lógica mercadológica se interesa por el negocio desde su perspectiva de mercado y los actores que en él se mueven en reciprocidad con la empresa.

Sotelo (2004) asegura que un departamento de comunicación depende de la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación interna. Por su parte, Jordi Ventura i Boleda denomina estas dimensiones como comercial, corporativa e institucional. Morales Serrano (2001) se refiere únicamente a la comunicación interna y externa, que, a su juicio, son interdependientes y han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirijan hacia un mismo objetivo.

Benavides (2001) ratifica el concepto globalizador y coordinador del trabajo del director de comunicación, cuyo objetivo principal es mantener una buena reputación corporativa. Para él, la gestión del marketing se puede apoyar externamente en las agencias de publicidad o, de lo contrario, mantener a un director de marketing. No obstante, desde su perspectiva este mantendría una relación conflictiva con el responsable de comunicación por la similitud de algunas de sus funciones. La clasificación que realizan los teóricos sobre las dimensiones de la comunicación organizacional es muy variada, además de que plantean conceptos denominados en forma diferente que incluyen a su vez otros términos. En ese sentido, coincidiendo con la propuesta de Costa, se plantea que las dimensiones de la comunicación organizacional son tres:

- La comunicación organizacional o corporativa, designada igualmente como comunicación externa y referida a todas las actividades relacionadas con la imagen pública y la reputación de la entidad

- La comunicación institucional, también denominada comunicación interna
- La comunicación mercadológica, concentrada en las cuestiones de marketing y publicidad.

Respecto a la ubicación del director de comunicación en la estructura organizacional u organigrama, Costa (2001, p.62) asegura que éste debe ser “reconocido en su rango directivo y estar situado junto al máximo ejecutivo (presidente, consejero delegado o director general). Esto significa que debe identificarse con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad institucional”. El autor ubica al comunicador a la misma altura en el organigrama y en conexión directa con los responsables de recursos humanos y de marketing. También afirma que esta situación requiere una libertad de acción, la cual debe ser comprendida por sus superiores y los demás niveles de decisión de la organización para cristalizar en una ambivalencia dentro y fuera de la entidad. Sin embargo, enfatiza, “es el propio director de comunicación quien debe negociar, convencer y ganarse la confianza del máximo ejecutivo, así como el respeto y aprecio de sus colegas. Nadie le otorgará esta posición si él mismo no sabe gestionarla y merecerla”.

Sotelo (2001) señala que la comunicación institucional debe ser una función directiva que vertebré una política general para todo el ente. Asimismo (2004), refiere que el director de comunicación debe estar integrado en la alta dirección de la organización y encargarse del diseño de la estrategia general de comunicación para poder dirigir todas las acciones conducentes.

2.2 Comunicadores organizacionales y enfoque estratégico

El posicionamiento alcanzado por los comunicadores organizacionales resulta fundamental para conocer la proyección de estos profesionales y el reconocimiento otorgado por los líderes y directores. La conexión directa del responsable de comunicación con el cargo más alto de la entidad corresponde a una ubicación ideal. Por ello, es importante determinar que funciones son realizadas por los comunicadores, la denominación mayormente utilizada entre los responsables de comunicación y la aceptación del término *dir com* por parte de los propios directores de comunicación. En principio, es importante determinar el perfil que debe tener un director de comunicación. Para ello, es fundamental conocer su formación académica y especialización continua.

Sotelo (2001) asegura que hasta los años cincuenta del siglo pasado, el perfil de los profesionales era de ex periodistas con una formación general, cuyas funciones buscaban mantener relaciones con los medios de comunicación y realizar productos de corte periodístico. Posteriormente, las instituciones fueron reclamando la especialización de los profesionales y una ampliación hacia los conocimientos de marketing, derecho, finanzas, management y política

Costa (2001, p.60-61) afirma que, en general, los directores de comunicación son personas con una formación universitaria, ya sea en ciencias de la información o comunicación. Sin embargo, lo que resalta hoy en día es que “una línea de formación del director de comunicación es el marketing estratégico”. El autor asegura que el profesional de la comunicación organizacional ha de ser un especialista, un generalista polivalente que sea, al mismo tiempo, estratega, comunicador, gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa.

Soler (2001, p.17), por su parte, asegura que teniendo en cuenta todas las actividades que ejerce un director de comunicación “es lógico deducir que su formación no es tarea fácil, precisamente por su carácter interdisciplinario”. Precisamente en esa línea, Sotelo indica que la comunicación institucional todavía no ha alcanzado una configuración doctrinal y profesional unitaria, está abierta a prácticas profesionales y visiones muy variadas. Él considera que el profesional tiene que dar respuesta a nuevas estrategias de comunicación multimedia ya que tiene la difícil tarea de crear la imagen de marca de públicos cada vez más segmentados, y debe buscar nuevos posicionamientos en mercados muy competitivos a nivel tecnológico.

Las funciones que previamente hemos señalado y que debe ejercer un comunicador organizacional, conllevan autonomía y un poder de decisión necesarios para llevar a cabo la estrategia de comunicación. A ese respecto, Sotelo (2001) señala que la administración de la comunicación desde un plano global articula todas las actividades informativas de la entidad desde un enfoque directivo y estratégico, en el que los responsables de comunicación han de tener la capacidad de decidir ya que su tarea tiene uno de los reconocimientos más altos en la organización. A su juicio, es difícil poner en práctica una filosofía integral para la comunicación si sus responsables no disponen de la capacidad de decidir, coordinar y supervisar las tareas informativas. El autor afirma (2004) que el director de

comunicación debe encargarse del diseño de la estrategia general de la comunicación, para que pueda dirigir todas las acciones comunicativas.

Elaborar el plan de comunicación estratégica es una de las funciones básicas del profesional de la comunicación en las organizaciones. Este plan es una herramienta en la que el comunicador determina sus objetivos y adquiere trascendencia en la dinámica y evolución de la entidad. En este sentido, Bartoli (1991, p.164-165) indica que el plan de comunicación concreta la relación entre comunicación y estrategia, por lo que “lo importante no es necesariamente haber formalizado un plan de comunicación, sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente, plasmarse en planes específicos en tal o cual faceta de la comunicación”.

Sotelo (2001) expone que el planteamiento estratégico implica analizar la realidad antes de fijar metas, planificar en el tiempo los recursos para el logro de los objetivos previstos, dirigir y supervisar la puesta en marcha de acciones y evaluar la actuación completa con el fin de comprobar si se alcanzaron las metas y servirse de esta información para articular una nueva estrategia. Según la opinión de este especialista, la única manera de lograr cohesión en todas las variables de la estrategia es fijar un conjunto de elementos comunes propios de la identidad que debe contener los objetivos de la organización y los elementos de su política informativa. Sotelo afirma que gracias a este procedimiento, la realidad institucional aparece en el mercado como un conjunto integrado y coherente que se percibe en toda actividad informativa.

En referencia a esa mentalidad estratégica, Costa (2004, p.551) afirma que “será cada vez más científica y menos técnica, más creativa, más holística y menos especializada, más determinada por valores y menos por cosas, más sistémica y menos fragmentaria. (De esta manera), las comunicaciones serán cada vez menos autónomas de la gestión global.”

Uno de los elementos que define la madurez de una organización es la aplicación de políticas que reviertan en beneficios sociales, una materia de importancia capital y que ha sido denominada por los especialistas como “responsabilidad social corporativa”. Al respecto, Benavides (2001) afirma que el

director de comunicación proyecta un exclusivo conjunto de mecanismos de legitimación corporativa que se expresa fuera y dentro de las organizaciones.

La gestión comunicativa puede ayudar a introducir en la ciudadanía nuevas informaciones e iniciativas, reforzando la actividad económica local y colaborando positivamente con instrumentos socializadores de los individuos. En ese sentido, el autor asegura que las empresas son consideradas corresponsables de la calidad de la vida comunitaria y del entorno material. Por lo anterior, asegura que las organizaciones cada vez son examinadas al microscopio por sus conducta respecto a la contaminación del medio ambiente, la explotación infantil en el trabajo y las exigencias de colaboración en los graves problemas mundiales.

Otra de las herramientas que favorecen la gestión de la comunicación en las organizaciones es la elaboración de un plan de comunicación de crisis. Antes de llegar a esta situación problemática, Escat Cortés propone anticiparse a los momentos críticos a través de reuniones para asignar un comité de crisis y un plan de acción. La autora también propone designar a portavoces y difundir un mensaje coherente al exterior que también se tiene que distribuir interiormente.

Ninguna organización está exenta de atravesar una situación de crisis y como indica Cirigliano, el manejo de comunicación en estas circunstancias es una variable no poco importante que puede favorecer que la entidad salga airoso o, por el contrario, agudizar aún más la problemática presentada. La especialista apunta que la profesionalización del área de comunicación es una opción positiva en la prevención de las crisis y, desde esta perspectiva, se puede convertir en una fortaleza.

Como se ha señalado, la evolución de la comunicación organizacional está determinada por la consideración que tienen los directores de las entidades sobre la tarea ejercida por los directores de comunicación, así como por la relevancia que estos últimos conceden al desarrollo de su profesión. En este sentido, Villafañe (2001) defiende que la gestión de la imagen y la comunicación es una profesión emergente que debe constituir una reivindicación firme por parte de los directores de comunicación, los profesionales de la gestión estratégica de la imagen corporativa y los docentes.

Benavides (2001) coincide con esta concepción positiva del desarrollo de la profesión, ante el creciente convencimiento del empresario o responsable institucional de la importancia de la comunicación para el futuro de su organización. Costa (2004) refuerza este punto de vista cuando asegura que se ha pasado de la empresa de producción a la empresa de la competición y la innovación, en la que nadie compra un producto o un servicio si no está motivado por cuatro pilares fundamentales: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Estas tareas son responsabilidades directas de profesional de la comunicación, si bien advierte este mismo autor que todavía hay empresas que todavía no se han incorporado a la etapa postindustrial.

Sotelo (2001 y 2004) apunta que el futuro de la comunicación organizacional es imprevisible debido a la rápida evolución que sufren los procesos sociales actualmente. Sin embargo, detecta algunas tendencias de futuro. Según su parecer, nuevas doctrinas y prácticas, como la responsabilidad social corporativa, el desarrollo sustentable y la reputación corporativa, han hecho más compleja la tarea de la comunicación en las organizaciones, en respuesta a la necesidad que se les exige en beneficio del bien común.

Las nuevas tecnologías de la información han contribuido a la democratización de la comunicación organizacional, de forma que actualmente instituciones modestas han accedido a la esfera pública. Los medios de comunicación han perdido su protagonismo en el control de las organizaciones y se han diluido las fronteras entre información comercial e información de interés general. La comunicación organizacional tiene, a través del marketing, un amplio campo de desarrollo en la cultura promocional, dirigida a incentivar el consumo.

Andrade Rodríguez de San Miguel (199, p.17) menciona que el comunicador tiene en la actualidad una responsabilidad y un campo de acción mucho mayores que los pensados hace poco. “Esto tiene implicaciones muy positivas si consideramos la contribución que puede hacer a la organización a la que apoya con su trabajo, pero también le representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para entender lo que pasa en el mundo, en su país, en su empresa y en su profesión”.

2.3 El CCE de Puebla y la comunicación organizacional

El CCE de Puebla es una asociación civil sin fines de lucro que nace en el año de 1978 ante la necesidad de coordinar regionalmente al sector empresarial organizado. El Consejo surge durante la presidencia de José López Portillo, por la carencia de las cámaras empresariales de un organismo que los representara ante las autoridades gubernamentales y la propia sociedad.

El Consejo Coordinador Empresarial de Puebla se constituye por organismos colegiados o cámaras que basan su actuación en la ética, los principios y valores de la libre empresa. La misión del CCE es unir, coordinar y representar a los organismos del sector privado de Puebla, con la finalidad de influir en el entorno político, económico, social y jurídico en defensa de los intereses comunes de la empresa, en un ambiente de responsabilidad, solidaridad y subsidiariedad, propiciando el desarrollo integral de la sociedad. El Consejo se plantea como un organismo generador de propuestas estratégicas, promotor de valores y principios empresariales, así como un líder de opinión.

El objetivo principal del CCE es llevar a cabo una propuesta para el desarrollo sustentable en el proceso de transición que vive México. Para ello, entre sus valores (ANEXO A) se señala como valor propio del ámbito social el reconocimiento de la familia “como base y fundamento de la sociedad, respetando los principios de solidaridad y subsidiariedad”. En el ámbito de la política, su valor principal es el pleno respeto a la vigencia del estado de derecho y la soberanía de México.

El valor básico del CCE en el ámbito económico es “promover la creación de un marco constitucional que propicie el pleno desarrollo de la economía de mercado socialmente responsable, promueva la libre iniciativa, la creación de empresas, la productividad, la competitividad internacional, la eliminación de monopolios y la definición y defensa de los derechos de propiedad, así como una nueva cultura empresarial consciente de su responsabilidad social, respetuosa de la dignidad de todos los integrantes de la empresa, así como una nueva cultura laboral que concilie los intereses de empresarios y trabajadores”.

Este valor económico tiene los siguientes fines: lograr un crecimiento económico sostenible, incrementar el empleo productivo estable, propiciar una distribución más equitativa de la riqueza,

disminuir el llamado “costo país”, lograr una efectiva desregulación, fortalecer el mercado interno e impulsar las exportaciones

La institución se fortalece por la participación de líderes empresariales que actualmente presiden 29 organizaciones en Puebla estructuradas de la manera siguiente:

Sector industrial

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

Cámara Mexicana de la Industria Textil

Cámara Harinera

Cámara Nacional de la Vivienda

Sindicatos patronales

Coparmex, Puebla

Sector bancario y financiero

Centro Bancario de Puebla

Sector comercio y servicios

Cámara Española de Comercio de Puebla y Tlaxcala, A.C.

Cámara Estatal Agropecuaria

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo

Cámara Nacional de Comercio en Pequeño

Federación de Cámaras de Comercio

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría

Cámara Nacional de la Industria Restaurantera

Cámara Maderera

Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores

Asociación Poblana de Comercio Automotriz

Mayoristas Abarroteros de Puebla

Formación

Unión Social de Empresarios Mexicanos

Asociaciones y Colegios de Profesionistas

Asociación Textil

Asociación de Hoteles y Restaurantes

Club de Empresarios

Asociación Nacional de Distribuidores de Equipos de Radiocomunicación

Colegio de Ingenieros Civiles

Colegio de Arquitectos

Relaciones Industriales de Puebla y Tlaxcala, A.C.

Uniones y Consejos

Unión Regional de Industriales

Consejo Mexicano de Comercio Exterior

Integradora de Vivienda

De acuerdo con Hernández Curro y Manzur Morales (1993), desde hace más de una década el CCE cuenta con una Gerencia de Relaciones Públicas, dependiente de la Dirección General, cuya función básica es organizar planes y programas que permitan dar a conocer las actividades del Consejo. Entre sus funciones específicas figura:

-Mantener relaciones con los medios de comunicación masiva y los organismos que desempeñan estas funciones, tanto en el sector gubernamental como en las diferentes cámaras y empresas

-Desarrollar los programas necesarios para que puedan efectuarse los diferentes eventos de la institución.

Ya en 2001, existía la Dirección de Comunicación a cargo de la Licenciada Verónica Morales, quien creo la Comisión de Comunicación del CCE de Puebla. Actualmente, el organismo cuenta con una responsable, cuyo cargo es Directora de Comunicación.

La Dirección de Comunicación del CCE de Puebla organiza y regula la Comisión de Comunicación, cuya misión coordinar las acciones de comunicación de los organismos empresariales adheridos. Su visión es ser una Comisión de Comunicación Social que apoye las actividades de los organismos empresariales en materia de comunicación, difunda acciones y estrategias de comunicación para permearlas en la sociedad, buscando siempre la unidad del sector.

La comisión está integrada por los directores de comunicación de ocho organismos empresariales, que se reúnen trimestralmente para coordinar actividades conjuntas con cinco objetivos específicos.

- Difundir las acciones, propuestas y opiniones del CCE y sus organismos adheridos respecto a distintos temas de actualidad. Las estrategias de difusión que utiliza son las conferencias de prensa, los boletines de prensa, la asistencia de medios de comunicación a los eventos de organismos y empresas, la participación de la iniciativa privada en espacios de radio, televisión y prensa, y la publicación de artículos en los diferentes órganos de difusión de los organismos.

- Ofrecer servicios en materia de comunicación, que sean de utilidad a organismos y empresas para el mejor desarrollo de sus relaciones con los medios, así como para la toma de decisiones. Para obtener este objetivo utilizan las siguientes herramientas: organización de conferencias de prensa, espacios en medios de comunicación, inserciones de prensa, cursos de capacitación para presidentes y consejeros de organismos, un seminario de comunicación para periodistas, prestan servicios como la presencia en la prensa local, eventos empresariales, síntesis de prensa, síntesis de radio "14 Horas", un manual de comunicación y el código de honor de la profesión periodística.

- Prestar apoyo para definir la postura del sector entorno a temas de interés para el mismo, a través de las siguientes estrategias: análisis diario de la prensa y difusión de la información a los integrantes de la Comisión, emisión de Boletines de Prensa cuando sea necesario dar a conocer una postura y estudios y análisis de temas actuales y de comunicación, que permitan emitir opiniones.

- Capacitar en comunicación a presidentes, directores generales y de comunicación de los organismos empresariales, así como a periodistas, a través de la organización de un seminario de Comunicación

para presidentes de organismos enfocado al manejo adecuado de los medios y a la imagen frente a los mismos y la organización de un seminario para periodistas, enfocado a la capacitación entorno a los organismos empresariales.

-Mantener relaciones públicas con los medios de comunicación: propietarios, directores y reporteros de la fuente. Las estrategias utilizadas para conseguir este objetivo son: la organización de comida para propietarios y directores de medios de comunicación, la organización de convivencia para reporteros de la fuente empresarial y reuniones con Directores de comunicación de gobierno del estado y de empresas importantes.

Integrantes de la Comisión de Comunicación:

Lic. Hilda Aguilar Garduño

Coordinadora general

Lic. Laura Hernández Villagrán

Gerente de Comunicación, Canacindra

Lic. Fernando Cortés Betanzos

Gerente de Comunicación, CMIC

Lic. Gabriela Ortiz Rosas

Gerente de Comunicación, Coparmex

Lic. Víctor Cerdán Ramírez

Gerente de Comunicación, Canaco

Lic. Vanessa López Campos

Gerente de comunicación Canadevi

Lic. Elizabeth Aguirre Ahumada

Directora de Comunicación Canacope

Lic. Karla Gómez Calderón

Directora de Comunicación CEPT

Es evidente, y en esto coinciden la mayoría de los teóricos, que las organizaciones están incorporando progresivamente la función de comunicación en sus empresas y es previsible un importante desarrollo de la profesión en los próximos años en Puebla. El Consejo Coordinador Empresarial cuenta con una Comisión de Comunicación que constituye una herramienta eficiente en el ámbito económico y empresarial, ya que permite la vinculación entre varios directores de comunicación de los organismos afiliados y coordina las acciones de desarrollo en beneficio del trabajo y la función de los profesionales.

Por el liderazgo que el CCE asume, la Comisión de Comunicación debe convertirse en una referencia para todos los comunicadores organizacionales especializados en instituciones empresariales que ejercen su trabajo en la ciudad de Puebla. Ellos son el sustento para que los profesionales de estos organismos amplíen sus actividades de comunicación al ámbito interno y lleven a la práctica herramientas imprescindibles, como la aplicación de un Plan de Comunicación Estratégico y la puesta en marcha de programas de responsabilidad social corporativa.

Capítulo 3

Metodología

Hipótesis

H1: La función más importante en el ejercicio profesional de los integrantes de la Comisión de Comunicación del CCE de Puebla es la atención a los medios de comunicación.

H2: La mayoría de los responsables de comunicación de los organismos del CCE de Puebla no dependen directamente de los máximos directivos en el organigrama de su entidad.

H3: La mayoría de los integrantes de la Comisión de Comunicación del CCE de Puebla no deciden la estrategia de comunicación de su organización.

H4: Las organizaciones presentes en la Comisión de Comunicación del CCE valoran positivamente el desarrollo de la comunicación organizacional

H5: Los comunicadores de los organismos del CCE de Puebla no consideran adecuado el término *dir com* para designar el cargo de Director de Comunicación.

3.1 Diseño de investigación

Esta investigación se aplicó a los organismos del Consejo Coordinador Empresarial de Puebla que llevan a cabo estrategias de comunicación, es decir, cuentan con un responsable de comunicación que tiene como función específica la gestión de estas tareas.

La investigación es de carácter convergente en dos etapas: un estudio cuantitativo, en el que se van a plantear y corroborar las hipótesis y otro cualitativo, basado en la observación y en los comentarios adicionales recabados durante las entrevistas en persona realizadas a los integrantes. Es de carácter

descriptivo ya que se busca especificar las características de la gestión que realizan los comunicadores organizacionales. El diseño de esta investigación es no experimental ya que el análisis se realiza a través de la observación de situaciones ya existentes, sin la manipulación deliberada de variables. La investigación presente es transeccional o transversal pues la recolección de los datos entre los responsables de comunicación se realiza en una única ocasión

3.2 Selección de muestra

En CCE de Puebla está integrado por 29 organismos, pero sólo ocho de ellos cuentan con un comunicador en su plantilla, que, a su vez, forman parte de la Comisión de Comunicación de este organismo.

La Comisión de Comunicación es la población y no se muestrea ya que, al ser muy pequeña, se ha optado por realizar un censo. Esta investigación se ha aplicado a la población de los responsables de comunicación de los organismos pertenecientes al Consejo Coordinador Empresarial de Puebla, cuyo censo corresponde a ocho personas.

Etapas cualitativa

El estudio cualitativo se realizó en base a varias técnicas: *la observación y el registro* de comentarios con respecto a varias temáticas planteadas a los entrevistados.

En el análisis de observación se determinó el entorno físico del trabajo y las herramientas tecnológicas de las que dispone el entrevistado, además de las reacciones no verbales asociadas a cada respuesta. Los comentarios registrados durante las reuniones con los comunicadores hacen alusión a otras cuestiones además de las que se proponen, que así mismo son valiosas para esta investigación.

3.3 Recolección de datos

Con el objeto de recabar comentarios valiosos para el estudio cualitativo se planteó a los entrevistados los siguientes temas mediante un instrumento semiestructurado con el objetivo de que desarrollaran los siguientes conceptos desde un punto de vista personal, pero aplicados a su organización.

- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Remuneración salarial
- Aspiraciones profesionales
- Experiencia profesional anterior

Los datos resultantes de las entrevistas se recopilaron en un formato diseñado específicamente para ello (Anexo B), eliminando la información que no aportaba valor al tema. En el mismo formato se contempla un apartado para observaciones.

3.4 Preparación de datos

Las respuestas se agruparon por bloques temáticos para facilitar la selección de la información más significativa, pudiéndose constatar que:

- Predominan en el ámbito de la comunicación de las instituciones empresariales de Puebla los profesionistas de género femenino, ya que sólo existen dos hombres que asumen estas responsabilidades entre los organismos del CCE.
- Todos los comunicadores están conformes con las instalaciones físicas de su lugar de trabajo pues cuentan con oficina propia y digna. Únicamente una persona señala que no dispone de computadora propia y tiene que compartirla con un compañero de trabajo, si bien esta comunicadora tiene un contrato laboral de prácticas, con una dedicación al trabajo diaria de dos horas y media.

- Todos los comunicadores han resaltado la importancia de la cultura organizacional y, de hecho, todos ellos promueven el reglamento interno y la misión, visión y valores de sus organizaciones. Los entrevistados señalan que su función es actualizar y reforzar la cultura, tarea que muchos se han visto obligados a llevar a cabo recientemente ya que se cumple una década desde que las Cámaras dejaron de ser de afiliación obligada y muchas han tenido que reconstituir sus actitudes y sus posicionamientos
- En lo que respecta al clima de las organizaciones, muchos entrevistados se encuentran con limitaciones en esta función ya que por la escasa dimensión del personal de sus organizaciones. Sin embargo, la gran mayoría celebra juntas de personal periódicas, festeja las celebraciones personales de cada empleado. Dos de los comunicadores organizacionales señalan que disponen de un curso de inducción que se lleva a cabo en las nuevas incorporaciones de personal y tres de ellos cuentan con un boletín informativo interno. Las comunicaciones internas también se realizan a través de correo electrónico e incluso uno de estos organismos dispone de una dinámica que plantea semanalmente un tema relacionado con la organización. Uno de estos profesionales maneja el concepto de “puertas abiertas” en su organización y varios también se responsabilizan de la comunicación hacia los socios de la entidad.
- Con respecto a la retribución salarial, únicamente una persona se mostraba de acuerdo con su sueldo, ya que la mayor parte de los comunicadores organizacionales considera que su salario debe ser más elevado, de acuerdo a las responsabilidades que ejercen.
- La mayor parte de los entrevistados tiene, entre sus aspiraciones profesionales, el proyecto de emprender su propia empresa de comunicación que ofrezca los servicios de asesoramiento externo a varias organizaciones. Algunos de los comunicadores ven muy limitado su desarrollo profesional en la ciudad de Puebla y se plantean desplazarse a la Ciudad de México para poder acceder a mejores oportunidades profesionales o bien continuar su formación para especializarse en algún aspecto de la comunicación.

- Antes de asumir sus cargos actuales en las organizaciones analizadas, los encuestados han realizado otras tareas similares en la misma organización, otro organismo empresarial, empresas privadas o medios de comunicación. Sólo una persona está recién egresada de la universidad.

Etapa cuantitativa

El instrumento de recolección de datos fue realizado por la autora del presente trabajo y está conformado por 10 ítems utilizando una escala del tipo Likert de cinco puntos. Este instrumento termina con 14 preguntas que van a aportar información complementaria valiosa para la investigación (Anexo C).

El instrumento de recolección de datos se sometió al juicio experto de tres personas quienes después de hacer las modificaciones pertinentes lo dieron por bueno.

Validación del instrumento

Se procedió a validar el instrumento dando evidencia de confiabilidad y validez (Hernández et al., 2003). La validez es un concepto del cual pueden tenerse tres tipos de evidencia: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo (Wiersma, 1999; Grondlund, 1990).

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de las variables que se miden (Bohrnstedt, 1976). Se procedió a leer detenidamente cada uno de los ítems que conforman el instrumento y todos miden las características principales del ejercicio de la comunicación organizacional.

La validez de criterio establece que el instrumento de medición debe compararse con criterios externos (Wiersma, 1999). Una vez terminado el instrumento por parte de la autora se sometió al criterio de tres expertos quienes, como se mencionó anteriormente, lo dieron por bueno.

La validez de constructo se refiere al grado en el que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones y que tiene lugar dentro de un marco teórico (Carmines y Zeller, 1998). Todas las variables presentes en los ítems están argumentadas en el marco teórico (Anexo D).

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes (Hernández et al., 2003). La confiabilidad se calculó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS 12.0 (Anexo E) obteniéndose un resultado de 0.7192 que al ser mayor que 0.65 el instrumento es confiable.

Al ser el instrumento válido y confiable se aplicó a las 8 personas que conforman el censo entregándoseles personalmente en sus lugares de trabajo.

3.3 Recolección de datos

Los datos resultantes de las encuestas se capturaron en la hoja de cálculo del paquete estadístico SPSS 12.0 (Anexo F) de acuerdo al libro de códigos (Anexo G).

3.4 Preparación de datos

Se hizo uso de la estadística para conocer los valores de las medidas de tendencia central y de variabilidad mediante el paquete estadístico SPSS 12.0 (Anexo H).

A continuación se muestran los resultados globales obtenidos para las seis primeras variables (Tabla 1).

1- Una de las funciones más importantes de mi trabajo es el asesoramiento a la alta dirección

2- Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación

3- Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la gestión de la comunicación interna

4- Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la consolidación de la imagen de mi organización

5- Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la atención de los medios de comunicación

6- Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la definición de estrategias de marketing

Tabla 1

Medidas de tendencia central y variabilidad para los primeros seis ítems

Medidas de tendencia central y variabilidad	Valor
Media	4.48
Mediana	4.66
Moda	5
Desviación estándar	0.56
Valor mínimo	3
Valor máximo	5

Fuente: elaboración propia

Se puede hacer la siguiente interpretación descriptiva con relación a la importancia de las funciones que realizan los comunicadores. Se observa que el valor más frecuente es 5 (totalmente de acuerdo). La mediana en los seis ítems es 4.66 por lo que el 50% de las respuestas se encuentran por encima de ese valor. En promedio las respuestas se ubican en 4.48 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) y se desvían en promedio de la media 0.56. Ninguna persona respondió a estas preguntas con valores menores a 3 por lo que no hay opiniones en desacuerdo ni totalmente en desacuerdo.

La variable 7 tiene el siguiente enunciado y sus valores de tendencia central y variabilidad se muestran en la Tabla 2:

7- En el organigrama de mi organización dependo directamente del máximo directivo

Tabla 2

Medidas de tendencia central y variabilidad para el ítem 7

Medidas de tendencia central y variabilidad	Valor
Media	4.85
Mediana	5
Moda	5
Desviación estándar	0.37
Valor mínimo	4
Valor máximo	5

Fuente: elaboración propia

La interpretación es que todos los comunicadores están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su ubicación en el organigrama está directamente relacionada con el máximo directivo. El valor más frecuente es el 5 (totalmente de acuerdo) y más de la mitad de los encuestados se encuentran sobre este valor ya que la mediana es 5. En promedio los entrevistados se ubican en 4.85 (totalmente de acuerdo) y su desviación de la media es 0.37. Todas las respuestas se enmarcaron en el valor 4 o 5, por lo que no hubo respuestas en desacuerdo ni neutrales.

Los valores de tendencia central y variabilidad de la variable 8 se muestran a continuación (Tabla 3) :

8- Yo decido la estrategia de comunicación en mi organización

Tabla 3

Medidas de tendencia central y variabilidad para el ítem 8

Medidas de tendencia central y variabilidad	Valor
Media	4.28
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0.48
Valor mínimo	4
Valor máximo	5

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos resultados, se señala que la mayor parte de los encuestados deciden la estrategia de comunicación de su organización. El valor más repetido, la moda, fue 4 y más del 50% de los entrevistados se sitúa sobre el valor de la mediana, que fue 4 (de acuerdo). En promedio, los entrevistados se ubican en 4.28 y su desviación en promedio es de 0.48. Todas las respuestas fueron favorables ya que ningún entrevistado se mostró en desacuerdo o neutral con esta variable.

En consecuencia con los resultados recabados respecto a la variable 9, se determinan los valores de tendencia central y variabilidad (Tabla 4):

9- Mis directivos consideran que la comunicación es un aspecto primordial para la organización

Tabla 4

Medidas de tendencia central y variabilidad para el ítem 9

Medidas de tendencia central y variabilidad	Valor
Media	4.85
Mediana	5
Moda	5
Desviación estándar	0.37
Valor mínimo	4
Valor máximo	5

Fuente: elaboración propia

Esta tabla sugiere la siguiente interpretación descriptiva: los directivos de las organizaciones consideran que la comunicación es un aspecto primordial, pues los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta premisa. La moda es 5, es decir, la categoría que más se repite y la mediana es 5, por lo tanto más de la mitad de los entrevistados aseguran estar totalmente de acuerdo con la variable 9. Las respuestas se ubican en un promedio de 4.85. La desviación, en promedio es de 0.37 unidades de escala. Ninguna persona consideró que sus directivos valoran injustamente su tarea ya que todos respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la variable.

La variable 10 tiene los siguiente valores de tendencia central de de variabilidad (Tabla 5) :

10- En mi opinión, la comunicación organizacional obtendrá en los próximos años un desarrollo relevante en Puebla

Tabla 5

Medidas de tendencia central y variabilidad para el item 10

Medidas de tendencia central y variabilidad	Valor
Media	4.57
Mediana	5
Moda	5
Desviación estándar	0.78
Valor mínimo	3
Valor máximo	5

Fuente: elaboración propia

La interpretación descriptiva apunta a que, en general, los encuestados consideran que en lo próximos años la comunicación organizacional va a tener una evolución relevante en Puebla. El valor más frecuente es el 5 (totalmente de acuerdo) y la mediana también es 5 por lo que más del 50% de los comunicadores se encuentran sobre este valor. En promedio las respuestas se ubican en 4.57 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) y se desvían en promedio de la media 0.780. Ninguna de las respuestas estuvo totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con el item 10.

Con relación a las preguntas que complementan la investigación se tiene que:

- Seis de los comunicadores aceptan la denominación *dir com* para designar a los responsables de comunicación, uno se muestra neutral y solamente otro no acepta este término
- La mayoría de los comunicadores —cinco de ellos— no rebasan los treinta años de edad y dos de ellos se ubican en el tramo entre 31 y 34 años, mientras que únicamente una persona tiene entre 40 y 49 años. La juventud de estos comunicadores repercute en la falta de experiencia en su profesión
- La continuidad en el cargo de los responsables de comunicación es escasa, si bien esto también está motivado por su corta edad. La persona que más tiempo se mantiene en el cargo sólo alcanza los tres años y medio, la mayor parte permanece entre en su puesto por periodos de dos a tres años y una persona apenas lleva cinco meses ejerciendo esta responsabilidad. En este sentido, esta profesión se destaca por su inestabilidad ya que con la llegada periódicamente de nuevos directivos por las elecciones de los organismos, corren el riesgo de ser cesados por gozar de la calificación de “personal de confianza”. Ante esta cuestión, algunos de los comunicadores se han mantenido en su cargo, a pesar de los cambios entre los directivos. En su opinión la clave para continuar en el cargo es ser institucional, ante todo y saber separar a las personas que dirigen las organizaciones de las necesidades de comunicación organizacional
- Con respecto a la titulación de los comunicadores, seis de ellos cuentan con una Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, mientras que una persona está licenciada en Antropología y otra en Psicología. Ninguno de ellos cuenta con maestrías o doctorados.
- Las áreas más demandadas entre los entrevistados para ampliar su formación son el uso de las nuevas tecnologías y el liderazgo y capacidades directivas, si bien también muestran interés en el marketing, la gestión empresarial y la planificación de estrategias de comunicación.
- Los comunicadores objeto de esta investigación señalan que la factor más importante que influye en los resultados exitosos de su organización es la estrategia de comunicación

adoptada, seguido de la elección adecuada de los medios a utilizar, el diseño de la comunicación en general y el presupuesto de comunicación. El factor menos valorado es la implicación de la alta dirección.

- Uno de las iniciativas destacables de uno de estos comunicadores es su esfuerzo por tangibilizar los logros del departamento a través de, entre otras cosas, la exposición de los impactos de prensa, ante la visión predominante de que la comunicación se materializa en un departamento de egresos y no de ingresos. Otra de los resultados exitosos de comunicación en una de las organizaciones ha sido su autosuficiencia económica, gracias a los ingresos procedentes de la inserción de publicidad en las publicaciones y en la página web de la organización.

Aceptación de hipótesis

-La investigación cuantitativa señala que las funciones más importantes que realizan los comunicadores integrados en la Comisión de Comunicación del CCE de Puebla son la aplicación de un plan estratégico y la atención a los medios de comunicación.

En consecuencia, la primera hipótesis de la investigación se rechaza, ya que únicamente se apuntaba la atención a los medios informativos como la función más importante en el ejercicio de estos profesionales.

-Los datos recolectados en la encuesta llevan a rechazar la hipótesis dos, ya que seis de los entrevistados aseguran estar totalmente de acuerdo y dos se posicionan de acuerdo con la aseveración de que dependen directamente en el organigrama de sus respectivas organizaciones de los máximos directivos.

-Así mismo, se rechaza la hipótesis tres que planteaba esta investigación cuantitativa, ya que, según los resultados, la mayoría de los integrantes de la Comisión de Comunicación del CCE de Puebla deciden la estrategia de comunicación de su organización. En este sentido, dos entrevistados aseguran

estar totalmente de acuerdo en que ellos deciden la estrategia de comunicación y seis se posicionan de acuerdo sobre este planteamiento.

-La hipótesis cuatro, que aseguraba que las organizaciones presentes en la Comisión de Comunicación del CCE valoran positivamente el desarrollo de la comunicación organizacional resulta aceptada. Seis de los responsables de comunicación están totalmente de acuerdo en que sus directivos consideran la comunicación como un área primordial, mientras que dos de los entrevistados se posicionaron de acuerdo con esta afirmación. Por otra parte, cuatro de las personas entrevistadas indican estar totalmente de acuerdo con que la comunicación organizacional tendrá un desarrollo relevante en los próximos años en la ciudad de Puebla, una persona se mostraba de acuerdo a este respecto y tres no se posicionaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con este tema.

-Finalmente, también se rechaza la hipótesis quinta en la que se aseguraba que los entrevistados no iban a considerar adecuado el término *dir com* para designar el cargo de Director de Comunicación. De hecho, únicamente una persona discrepa sobre este término y se posiciona totalmente en desacuerdo con la propuesta, mientras que dos personas están de acuerdo y cinco se muestran totalmente de acuerdo.

Capítulo 4

Conclusiones

- En esta investigación se plantearon seis funciones básicas de los comunicadores organizacionales que, en general, son ejercidas por los entrevistados. Del resultado del cuestionario se deriva que entre las responsabilidades más importantes se encuentra la aplicación de un plan estratégico de comunicación y la atención a los medios, seguidas de la asesoría a los máximos directivos. Tras esa función se posiciona, en orden de importancia, la consolidación de la imagen de la organización, la gestión de la comunicación interna y, finalmente, la definición de estrategias de marketing. Una de las personas entrevistada señaló que la prioridad que le habían encomendado sus directivos era la imagen externa, una misión que, a su juicio, es irrealizable sin acciones de comunicación interna. Por lo tanto, los departamentos de comunicación de estas organizaciones son muy integrales, realizan la mayor parte de las funciones designadas e incluso otras, como análisis estadísticos y realización de encuestas.
- Esta investigación concluye que solamente uno de los ocho responsables de comunicación integrados en el CCE de Puebla no dispone de un departamento propio, por lo cual predomina entre las organizaciones la disponibilidad de un departamento específico para gestionar las tareas de comunicación.
- Tras la aceptación de la hipótesis cuatro, se concluye que por parte de los directivos de las organizaciones se valora la comunicación como un aspecto primordial, lo que se refleja en la ubicación del comunicador en relación directa con los máximos responsables en el organigrama. Además, los propios comunicadores tienen una estimación positiva del desarrollo de esta disciplina en Puebla. Sin embargo, estas apreciaciones no tienen una argumentación consistente ya que sólo la mitad de los encuestados asegura que el presupuesto del departamento de comunicación en el presente año se ha incrementado con respecto al ejercicio de 2004.
- La mayoría de los comunicadores aceptan la denominación *dir com* para designar a los responsables de comunicación, a pesar de que ninguno conocía esta designación.

- Los comunicadores señalan que el factor más importante que influye en los resultados exitosos de su organización es la estrategia de comunicación adoptada, seguido de la elección adecuada de los medios a utilizar.
- Todos los responsables de comunicación integrados en el CCE aplican un plan de comunicación estratégica para el desarrollo de sus organizaciones, si bien únicamente uno dispone de un plan de comunicación de crisis. En este sentido, todos los comunicadores saben cuál es la finalidad de este instrumento —de hecho algunos cursaron el año pasado un diplomado de comunicación organizacional promovido por el CCE en el que se planteó la necesidad de aplicar un plan de crisis— si bien varios entrevistados aseguran que este protocolo de actuación no se ha plasmado por escrito y defienden que, ante situaciones críticas en la organización, los directivos confían en la gestión de los responsables del departamento de comunicación.
- En lo que se refiere a la denominación del cargo formal del comunicador, se encuentra un panorama muy diverso ya que únicamente dos denominaciones, la de Gerente de Comunicación y la de Gerente de Comunicación Social es compartido, cada uno, por dos entrevistados. Existen, entonces, otras cuatro denominaciones: Director de Comunicación, Jefe de Comunicación Social, Gerente del Departamento de Comunicación Organizacional y Responsable de Comunicación. Curiosamente, estos resultados se contradicen con la designación de cargos que presentó a esta autora el CCE, en los que aparecen tres directores de comunicación y cinco gerentes de comunicación.
- Tres de los entrevistados afirman contar en su organización con programas de responsabilidad social corporativa y con experiencia de acciones encaminadas al desarrollo sustentable. Entre las personas que niegan haber implementado estos planes, una de las entrevistadas confunde el concepto de responsabilidad social corporativa, al relacionarlo con la Certificación de Calidad ISO 9002.
- Únicamente dos de los comunicadores cuentan con otra persona a cargo en su departamento, contratada formalmente por la empresa, si bien la mitad de las organizaciones disponen del

servicio de estudiantes universitarios en prácticas en su departamento de comunicación, que aunque realizan tareas operativas, no tiene responsabilidad sobre las funciones que ejercen y su permanencia en las organizaciones es de cortos espacios de tiempo.

- En las situaciones analizadas, dos organizaciones cuentan entre su personal con dos profesionales que realizan tareas propias de la comunicación y que no están adscritos al departamento: un especialista en marketing y relaciones públicas y otro responsable de la organización de eventos empresariales.
- Todos los comunicadores son licenciados, la gran mayoría en Ciencias de la Comunicación, sin embargo, ninguno de ellos cuenta con maestrías o doctorados.
- Algunos comunicadores desean especializarse a través de cursos de postgrado en el ámbito organizacional. Las áreas más demandadas entre los entrevistados para ampliar su formación son el uso de las nuevas tecnologías y el liderazgo y capacidades directivas.
- Entre los organismos del CCE predominan las mujeres sobre los hombres en las responsabilidades de comunicación
- Generalmente los comunicadores disponen de instalaciones físicas adecuadas a su lugar de trabajo y con herramientas tecnológicas.
- Todos los comunicadores son conscientes de la necesidad de actualizar y el reforzar la cultura organizacional.
- En lo que respecta al clima de las organizaciones, muchos entrevistados se encuentran con limitaciones en esta función por la escasa dimensión del personal de sus organizaciones. Sin embargo, la gran mayoría lleva a cabo acciones de comunicación para mejorar el ambiente y la satisfacción entre el personal de la empresa.

- La mayor parte de los comunicadores organizacionales considera que su salario debe ser más elevado, de acuerdo a las responsabilidades que ejercen.
- Entre las aspiraciones profesionales de los comunicadores abundan los proyectos para emprender sus propias empresas de comunicación y de trasladar su residencia a México D. F. con el objetivo de poder acceder a mejores oportunidades profesionales.
- La mayor parte de los entrevistados ha accedido a su cargo actual tras una experiencia profesional similar.
- Una característica general de los comunicadores es su juventud ya que la mayoría no ha cumplido los 30 años. Este factor repercute en la falta de experiencia en su profesión
- La continuidad en el cargo de los responsables de comunicación es escasa, si bien esto también está motivado por su corta edad. Los entrevistados apuestan por defender a la institución para mantener su cargo, a pesar de los cambios periódicos en la directiva de las organizaciones.
- Uno de las iniciativas destacables de uno de los comunicadores es su esfuerzo por tangibilizar los logros del departamento a través de la exposición de los impactos de prensa. Otro de los resultados exitosos de comunicación en una de las organizaciones ha sido la autosuficiencia económica del departamento.

Capítulo 5

Referencias

- ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, H. (1991), *La Comunicación en las Organizaciones*, Carlos Fernández Collado, México D. F.: Editorial Trillas
- BARTOLI, A. (1991), *Comunicación y Organización. La Organización comunicante y la Comunicación Organizada*, Barcelona: Paidós Empresa
- BENAVIDES DELGADO, J. (2001), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona: Gestión 2000
- BOHRNSTEDT, G. W. (1976), *Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes*, en Summers G. F. (comp.) *Medición de actitudes*, México: Trillas.
- CARMINES, E. G. y ZELLER R. A. (1988), Reliability and validity assesment ; Serie Quantitative Applications in the Social Science, vol. 17, Beberly Hills: Sage Publications
- CIRIGLIANO, C., *Estrategias frente a situaciones de crisis*, <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrasicris.htm>
- COSTA, J. (2001), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona: Gestión 2000
- COSTA, J. (2004), *Gestión de la Comunicación en la Organizaciones*, en José Carlos Losada Díaz (comp.), Barcelona: Ariel
- ESCAT CORTÉS, M, *Comunicación en momentos de crisis*, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/43/comcrisis.htm>
- GONZÁLEZ ALMAGUER, J. de J. (2002), *La Comunicación en las Organizaciones*, Carlos Fernández Collado (comp.), México D. F.: Editorial Trillas
- GRONDLUND, N. E. (1990), *Measurement and evaluation in teaching*, (6a ed.), Nueva York: Macmillan
- HERNÁNDEZ CURRO, M. M. y MANZUR MORALES, M. E. (1993), *Manuales de Operación para el Consejo Coordinador de Puebla*, Tesis no editada de Licenciatura, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERANDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, PILAR (2003), *Metodología de la Investigación*, México D. F: McGraw-Hill Interamericana.

- LLANO, J. (1996), *La Comunicación Organizacional en México, características y perspectivas*, México: Razón y Palabra, número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996.
- MORALES SERRANO, F (2001), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000
- SOLER, P. (2001), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000
- SOTELO, C. (2001), *Introducción a la Comunicación Institucional.*, Barcelona: Ariel
- SOTELO, C. (2004), *Gestión de la Comunicación en la Organizaciones*, José Carlos Losada Díaz (comp.), Barcelona: Ariel
- VENTURA I BOLEDA, J. (2001), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona: Gestión 2000
- VILLAFANE, J. (2001), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona: Gestión 2000
- WIERSMA, W. (1999), *Research methods in Education: An Introduction (7a. ed.)*, Boston: Allyn and Bacon

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A

Valores del CCE de Puebla

LA TRANSICION MEXICANA Y NUESTRA PROPUESTA PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL LARGO PLAZO

El Consejo Coordinador Empresarial asume como propios los principios éticos, valores y virtudes inherentes a un régimen de estado de derecho, con democracia plena y económica de mercado socialmente responsable, que deben ser inculcados a través de la educación formal e informal.

- Honradez
- Amor a la verdad
- Justicia y respeto a la dignidad humana
- Búsqueda y defensa de la libertad
- Responsabilidad
- Austeridad y laboriosidad

EN EL AMBITO SOCIAL

Reconociendo a la familia como base y fundamento de la sociedad y respetando los principios y solidaridad y subsidiariedad.

DAR PRIORIDAD A

- Libertad y fomento de la educación con un marco de principios éticos y valores.
- Seguridad pública y seguridad jurídica.
- Alimentación, salud y vivienda.

- Erradicación de la miseria y la marginación con el abatimiento substancial de la pobreza, mediante la creación de oportunidades de educación, trabajo y procesos eficaces de movilidad social.
- Preservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Respeto a los derechos humanos.

PARA ALCANZAR COMO FRUTOS

El bien común, la paz social y el bienestar de las familias de las personas.

EN EL ÁMBITO POLÍTICO

Respetando la plena vigencia del estado de derecho y nuestra soberanía

DAR PRIORIDAD A

- División real de poderes, dentro de un marco con visión de estado, que subordine las diferencias partidistas a los intereses superiores del país.
- Fortalecimiento de la estructura federal, mediante principios libres y estados soberanos en lo político y en lo económico.
- Celebración de procesos electorales honestos y equitativos mediante su coordinación y sanción por parte de organismos electorales autónomos.
- Combate a la impunidad y sanción efectiva a la corrupción, mediante la educación de las leyes y el cabal cumplimiento de las responsabilidades del poder judicial.
- Promoción de los valores de la sociedad y reconocimiento de la dignidad de las personas, mediante la actualización y aplicación de la legislación correspondiente a la elaboración de un código de ética para los medios de comunicación.

- Participación activa y exigente de la sociedad a través de partidos y agrupaciones políticas, organismos intermedios fuertes e independientes y grupos minoritarios étnicos y religiosos.

PARA ALCANZAR COMO FRUTO

La plena vigencia del régimen democrático.

EN EL ÁMBITO ECONÓMICO

Promover la creación de un marco constitucional que propicie el pleno desarrollo de la economía de mercado socialmente responsable, que promueva la libre iniciativa, la creación de empresas, la productividad, la competitividad internacional, la eliminación de monopolios y la definición y defensa de los derechos de propiedad, así como una nueva cultura empresarial consciente de su responsabilidad social, respetuosa de la dignidad de todos los integrantes de la empresa, así como una nueva cultura laboral que concilie los intereses de empresarios y trabajadores.

DAR PRIORIDAD A

- La autonomía del Banco de México en materia de política monetaria Y cambiaria, con la responsabilidad de mantener la estabilidad de precios y el poder adquisitivo de la moneda, mediante los mecanismos del propio mercado.
- Fomento y apoyo a la planta productiva nacional del campo, los servicios y la industria, poniendo especial énfasis, en las pequeñas y medianas empresas.
- Ampliación de la infraestructura y distribución más equitativa de los recursos disponibles, mediante la reducción del gobierno, el incremento relativo del gasto de inversión y el equilibrio de las finanzas públicas.
- Reforma fiscal integral que promueva el ahorro y la inversión de largo plazo, con impuestos equitativos y proporcionales, que erradique la economía ilegal, simplificando drásticamente su reglamentación y aumentando el universo de contribuyentes.
- Aportación de mayores recursos al sector productivo, mediante una reforma del marco jurídico que garantice el fortalecimiento y vialidad del sistema financiero, así como la reglamentación del régimen de inversión, de los intermediarios que captan recursos del largo plazo.
- Impulso a la competitividad del país a través de la capacitación, el uso de tecnología apropiada y la investigación.

PARA ALCANZAR COMO FRUTOS

- Crecimiento económico sostenible.
- Incrementar el empleo productivo estable.
- Propiciar una distribución más equitativa de la riqueza.
- Disminuir el llamado “costo país”.
- Lograr una efectiva desregulación.
- Fortalecer el mercado interno.
- Impulsar las exportaciones.

ANEXO B

ANEXO B

Formato de recopilación de datos en la entrevista cualitativa

Desarrollo de los siguientes temas:

- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Remuneración salarial
- Aspiraciones profesionales
- Experiencia profesional anterior

Observaciones:

- Instalaciones oficina
- Herramientas físicas de trabajo

ANEXO C

ANEXO C

Instrumento de recolección de datos en la investigación cuantitativa

TESIS DE MAESTRÍA- Sonia Corral Villar

CUESTIONARIO

Responsables de Comunicación de organismos del CCE de Puebla

VARIABLES		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es el asesoramiento a la alta dirección					
2	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación					
3	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la gestión de la comunicación interna					
4	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la consolidación de la imagen de mi organización					
5	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la atención de los medios de comunicación					
6	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la definición de estrategias de marketing					
7	En el organigrama de mi organización dependo directamente del máximo directivo					
8	Yo decido la estrategia de comunicación en mi organización					
9	Mis directivos consideran que la comunicación es un aspecto primordial para la organización					
10	En mi opinión, la comunicación organizacional obtendrá en los próximos años un desarrollo relevante en Puebla					

1. ¿Existe en su organización un Departamento específico encargado de la Comunicación?

(1) Si (2) No

2. ¿Cómo se denomina formalmente su cargo?

3. ¿Trabaja usted con más personas en su departamento?

(1) Si (2) No Especifique cuantas _____

4. ¿Existe en su organización responsables específicos de los siguientes ámbitos de comunicación?

(1) Si (2) No

(1)	Comunicación Interna	(4)	Protocolo
(2)	Marketing	(5)	Relaciones con los medios
(3)	Relaciones Públicas	(6)	Otros (especifique)

5. ¿Qué titulación académica tiene?

(1)	Lic. Ciencias de la Comunicación	(6)	Diplomatura (especifique) _____
(2)	Lic. Marketing	(7)	Maestría (especifique) _____
(3)	Lic. CC. Económico Administrativas	(8)	Doctorado (especifique) _____
(4)	Lic. Diseño gráfico o Publicidad	(9)	Otra titulación (especifique) _____
(5)	Lic. Diseño y Prod. de Publicidad	(10)	Sin titulación académica _____

6. ¿Con qué temas o materias complementaría usted su formación para mejorar en el ejercicio de su trabajo (marque dos opciones)?

(1)	Comunicación corporativa	(6)	Liderazgo y capacidades directivas
(2)	Comunicación interna	(7)	Planificación de estrategias de comunicación
(3)	Marketing	(8)	Protocolo y organización de eventos
(4)	Gestión empresarial	(9)	Uso de nuevas tecnologías de la información
(5)	Gestión financiera	(10)	Otros (especifique)

7. ¿Cuenta su organización con un Plan de Comunicación de Crisis?

(1) Si (2) No (3) No sabe

8. ¿Su organización ha implementado algún programa de Responsabilidad Social Corporativa?

(1) Si (2) No (3) No sabe

9. ¿Su organización ha implementado alguna acción en beneficio del Desarrollo Sostenible?

(1) Si (2) No (3) No sabe

10. ¿El presupuesto del Departamento de Comunicación se incrementó este año con respecto a años anteriores?

(1) Si (2) No (3) No sabe

11. ¿Desde su punto de vista, cuáles considera que son los dos factores más importantes que influyen en los resultados exitosos de comunicación en su organización?

- (1) Implicación de la alta dirección
- (2) El diseño de la comunicación en general
- (3) El presupuesto de comunicación
- (4) La elección adecuada de los medios a utilizar
- (5) La estrategia de comunicación adoptada
- (6) Otros (especificar) _____

12. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra?

- (1) Menos de 30 años
- (2) De 31 a 34 años
- (3) De 35 a 39 años
- (4) De 40 a 49 años
- (5) Más de 50 años

13. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su actual cargo?

14. ¿Considera adecuada la denominación *dir com* para designar al responsable de comunicación de una organización?

(1) Si (2) No (3) No sabe

ANEXO D

ANEXO D

Carta de variables

ITEM	PÁGINA
Una de las funciones más importantes de mi trabajo es el asesoramiento a la alta dirección	15, 16 y 17
Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación	15, 16, 17 y 20
Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la gestión de la comunicación interna	15, 16 y 17
Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la consolidación de la imagen de mi organización	15, 16 y 17
Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la atención de los medios de comunicación	15, 16 y 17
Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la definición de estrategias de marketing	15, 16 y 17
En el organigrama de mi organización dependo directamente del máximo directivo	18
Yo decido la estrategia de comunicación en mi organización	19y 20
Mis directivos consideran que la comunicación es un aspecto primordial para la organización	21
En mi opinión, la comunicación organizacional obtendrá en los próximos años un desarrollo relevante en Puebla	21

ANEXO E

ANEXO E

Cálculo de la confiabilidad

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8.0

N of Items = 11

Alpha = .4730

ANEXO F

ANEXO F

Hoja de captura de datos

	ASE	PLA	INT	IMA	MED	MKT	ORG	EST	VAL	EVO
Entrevistado 1	4	5	5	3	5	2	4	4	4	3
Entrevistado 2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Entrevistado 3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
Entrevistado 4	5	4	3	4	5	2	5	5	5	3
Entrevistado 5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
Entrevistado 6	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4
Entrevistado 7	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Entrevistado 8	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5

ANEXO G

ANEXO G

Libro de códigos

CÓDIGO DE VARIABLES	DEFINICIÓN
ASE	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es el asesoramiento a la alta dirección
PLA	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación
INT	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la gestión de la comunicación interna
IMA	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la consolidación de la imagen de mi organización
MED	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la atención de los medios de comunicación
MKT	Una de las funciones más importantes de mi trabajo es la definición de estrategias de marketing
ORG	En el organigrama de mi organización dependo directamente del máximo directivo
EST	Yo decido la estrategia de comunicación en mi organización
VAL	Mis directivos consideran que la comunicación es un aspecto primordial para la organización
EVO	En mi opinión, la comunicación organizacional obtendrá en los próximos años un desarrollo relevante en Puebla

ANEXO H

ANEXO H

Estadísticas para conocer las medidas de tendencia central y la variabilidad

Frequencies

Statistics

		ASE	PLA	INT	IMA	MED	MKT
N	Valid	7	7	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.7143	4.8571	4.1429	4.5714	4.8571	4.0000
Std. Error of Mean		.1844	.1429	.3401	.2020	.1429	.4364
Median		5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000	4.0000
Mode		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Std. Deviation		.4880	.3780	.8997	.5345	.3780	1.1547
Range		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00
Minimum		4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		33.00	34.00	29.00	32.00	34.00	28.00

Statistics

		ORG	EST	VAL	EVO
N	Valid	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.8571	4.2857	4.8571	4.5714
Std. Error of Mean		.1429	.1844	.1429	.2974
Median		5.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Mode		5.00	4.00	5.00	5.00
Std. Deviation		.3780	.4880	.3780	.7868
Range		1.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		4.00	4.00	4.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		34.00	30.00	34.00	32.00

Frequency Table

ASE

		Freque cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	2	28.6	28.6	28.6
	5.00	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

PLA

		Freque cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	1	14.3	14.3	14.3
	5.00	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

INT

		Freque cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	3.00	2	28.6	28.6	28.6
	4.00	2	28.6	28.6	57.1
	5.00	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

IMA

		Freque cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	3	42.9	42.9	42.9
	5.00	4	57.1	57.1	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

MED

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	1	14.3	14.3	14.3
	5.00	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

MKT

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2.00	1	14.3	14.3	14.3
	3.00	1	14.3	14.3	28.6
	4.00	2	28.6	28.6	57.1
	5.00	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

ORG

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	1	14.3	14.3	14.3
	5.00	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

EST

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	5	71.4	71.4	71.4
	5.00	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

VAL

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	4.00	1	14.3	14.3	14.3
	5.00	6	85.7	85.7	100.0
Total		7	100.0	100.0	

EVO

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	3.00	1	14.3	14.3	14.3
	4.00	1	14.3	14.3	28.6
	5.00	5	71.4	71.4	100.0
Total		7	100.0	100.0	