

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MÉXICO ®

**DESARROLLO, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SICOMI. UNA METODOLOGÍA  
DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES.**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN COMUNICACIÓN

Presenta:

**SERAFINA LLANO PRIETO**

Director: **Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak**

Lectoras: Dra. María Dolores Lozano Gutiérrez  
Dra. Patricia Durán Bravo

Ciudad de México, 2023

## **Dedicatoria:**

A mi **Sandy**, ya que para que yo concluyera este trabajo me dijo que me iba a ayudar....siempre lo hizo, lo hace y lo hará.

Para mi **Diani**, mis nietos, y mi querida familia toda.

A **Sara e Isaac** por su inspiración, ayuda y cariño fraterno.

A los que hemos compartido tantos proyectos en CAZA de Estrategias Latinoamérica, S.C.

A quienes me acompañaron en Transforma Estrategias de Comunicación y Cambio, S.C.

Para mis entrañables amigos de vida y de alma.

Para mis colegas, presentes y futuros, deseando y agradeciendo desde ahora su interés por un SICOMI cada vez mejor.

Con especial cariño y agradecimiento a **Nelly**, por su genuino y generoso impulso.

## **RESUMEN:**

El presente estudio de caso, tiene como fin describir de manera clara y exhaustiva el modelo SICOMI (Sistema Integral de Comunicación e Información) de gestión de la comunicación interna en las organizaciones como propuesta tanto teórico – metodológica como de utilidad técnico - práctica.

El estudio documenta el modelo SICOMI tal y como se aplicó como herramienta de consultoría hasta el momento de su análisis por medio de la presente investigación y tesis de maestría de Serafina Llano Prieto, siendo la autora también la alumna que ha llevado a cabo la presente investigación para obtener el título de Maestría en Comunicación del Departamento de Comunicación, Universidad Iberoamericana, Plantel Santa Fe, Ciudad de México, México.

Además de la documentación del modelo SICOMI, la tesis fundamenta conceptualmente la propuesta del mismo a través de un capítulo donde se revisa la literatura relevante de Planeación Estratégica de la Comunicación en las organizaciones y áreas afines para ubicar la contribución del Modelo SICOMI y así revisar críticamente si acaso la propuesta requiere algunas modificaciones para actualizarse conceptual y técnicamente.

Adicionalmente, la tesis evalúa científicamente el modelo y sus contenidos por medio de dos pruebas empíricas. La primera se realizó a través de la evaluación de contenidos que realizaron profesionales de la Comunicación Organizacional con experiencia en gestión de la comunicación interna y prácticas afines, después de que se les impartió un taller de actualización basado en el SICOMI. Los especialistas evaluaron la calidad de los contenidos del modelo y su aplicabilidad y pertinencia para resolver la problemática de comunicación interna de sus organizaciones y enfrentar retos que regularmente les ocurren a todas las empresas e instituciones.

La segunda evaluación empírica que se aplicó al modelo SICOMI consistió en la validación del mismo por medio de la revisión crítica que hicieron tres líderes profesionales reconocidos como expertos en Comunicación Organizacional en nuestro país.

La presente tesis finaliza con una sección de conclusiones, aprendizajes y propuestas de desarrollos futuros tanto conceptuales como técnicos y metodológicos a propósito de la presentación, evaluación y mejora del modelo SICOMI.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Resumen</b>	3
<b>Introducción</b>	8
<b>Capítulo I. Objetivos, planteamiento del problema y justificación</b>	
1.1 Objetivos	11
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Justificación	13
<b>Capítulo II. Referentes teóricos</b>	
2.1 El trabajo humano y su proceso de humanización	14
2.2 Los paradigmas del desarrollo humano y organizacional	16
<b>Capítulo III. Documentación del modelo SICOMI: dinamizar la cultura organizacional, a través del SICOMI, para eficientizar los subsistemas de la organización</b>	
3.1 SICOMI: razón de ser	18
3.2 La comunicación en las organizaciones	18
<b>Capítulo IV. Funcionamiento del sistema</b>	
4.1 Los Enlaces	24
4.2 Proceso educativo	27
4.3 Metodología de intervención	30
<b>Capítulo V. Fases del proceso de instalación del SICOMI</b>	
5.1 Primera fase: diagnóstica	33
5.1.1 Fase diagnóstica área de intervención administrativa	37
5.1.1.1 Los quiénes: importancia de la detección de públicos y segmentación de audiencias.	37
5.1.1.2 Los cómo: detección de las redes de comunicación existentes: comunicograma (por dónde fluye la información)	37
5.1.2 Fase diagnóstica: área de intervención creativa	39
5.1.2.1 El Qué: temas y objetivos a comunicar	39
5.1.2.2 Los Quiénes: marco de referencia receptores y nivel de profundidad del mensaje	39
5.1.2.3 Los Cómo: análisis de contenido de los medios actuales (fondo y forma)	39
5.2 Segunda fase: planeación y diseño	41
5.2.1 Fase planeación y diseño área de intervención administrativa	42
5.2.1.1 Planeación de la infraestructura SICOMI	42
5.2.1.1.1 Perfil y selección de enlaces	42
5.2.1.1.2 Flujo del proceso de trabajo	43
5.2.1.1.3 Desarrollo del comunicograma adecuado a las necesidades	43
5.2.2 Fase de planeación y diseño: área de intervención creativa	43
5.2.2.1 Planeación de intencionalidad	43
5.2.2.2 Planeación de la dosificación de la información mediante el establecimiento de fases y tiempos	44

5.2.2.3 Diseño de la estrategia creativa	45
5.2.2.3 Diseño de la estrategia de medios	46
5.3 Tercera fase: instrumentación	47
5.3.1 Instalación de la infraestructura a través del factor humano, técnico y tecnológico.	47
5.3.1.1 Convocatoria y selección de enlaces (factor humano)	47
5.3.1.2 Capacitación de enlaces (factor técnico)	47
5.3.1.3 Planeación estratégica de redes (factor tecnológico)	47
5.3.2 Fase de instrumentación área de intervención administrativa	48
5.3.2.1 Habilitación de los diferentes tipos de enlaces: (Administrativos, productores y operativos)	48
5.3.2.1.1 Comunicación participativa	48
5.3.2.1.2 Periodismo organizacional	49
5.3.2.1.3 Diseño gráfico organizacional	49
5.3.2.1.4 Foto, audio y video organizacional	50
5.3.2.2 Manejo sistémico de la comunicación organizacional	50
5.3.2.2.1 Diseño del área de comunicación organizacional	51
5.3.2.2.2 Recursos necesarios para conformar el área de comunicación organizacional	51
5.3.2.2.3 Conformación del Comité Institucional de Comunicación (CIC)	52
5.3.2.2.3.1 Misión del CIC	52
5.3.2.2.3.2 Objetivos del CIC	52
5.3.2.2.3.2.1Objetivos particulares del CIC	52
5.3.2.2.3.3 Responsabilidades y funciones del CIC	53
5.3.2.2.3.4 Responsabilidades y funciones de los miembros del CIC	53
5.3.2.2.3.5 Grandes responsabilidades del CIC	53
5.3.2.2.4 Mecánica operativa de la comunicación organizacional	55
5.3.3 Fase de instrumentación área de intervención creativa	56
5.3.3.1 Desarrollo de mensajes, prototipos, acciones	56
5.3.3.2 Formatos guía para la administración y producción de medios y acciones	56
5.3.3.2.1 Formato de orden de trabajo	56
5.3.3.2.2 Formato de planeación de mensajes y medios	57
5.3.3.2.3 Formato de monitoreo de comunicación	58
5.4 Cuarta fase: evaluación y seguimiento	59
<b>Capítulo VI. Actualización del modelo SICOMI</b>	
6.1 Cultura y comunicación, comunicación y cultura	60
6.1.1 El ser humano en la organización	61
6.1.2 Proceso educativo de la comunicación y el liderazgo multiplicador	62
6.2 Planeación estratégica de la comunicación	63
<b>Capítulo VII. Validación del SICOMI</b>	
7.1 Proceso de validación	65
7.1.1Medición con profesionales de la comunicación organizacional	65
7.1.1.1 Elaboración del instrumento de medición	66
7.1.1.2 Análisis e interpretación de resultados	67
7.1.1.2.1 Análisis de confiabilidad	68
7.1.1.2.2 Análisis de validez	71

7.1.1.2.3 Varianza total explicada	74
7.1.1.3 Análisis de la valoración de las características del SICOMI	81
7.2 Conclusiones, aprendizajes y oportunidades de mejora del SICOMI desde la evaluación cuantitativa	87
7.3 Medición con líderes reconocidos en materia de Comunicación Organizacional	89
7.3.1 Cápsulas curriculares de los líderes expertos en materia de Comunicación Organizacional	89
7.3.2 Reporte de resultados	92
7.3.3 Conclusiones, aprendizajes y oportunidades de mejora del SICOMI desde la evaluación cualitativa del mismo	95
7.4 Visión integral cuantitativa y cualitativa de la evaluación del SICOMI	96
<b>Capítulo VIII. Resultados, conclusiones y aprendizajes</b>	
8.1 Respuestas a las preguntas de investigación	98
<b>Bibliografía</b>	99
Anexo 1: Taller de Validación del SICOMI	
Anexo 2: Carta solicitud a AMCO y AMIPCO	
Anexo 3: Instrumento de medición cuantitativa	
Anexo 4: Instrumento de medición cualitativa	

## ÍNDICE DE CUADROS

2.1 Olas del desarrollo humano y organizacional	16
4.1 Vinculación entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y el proceso de comunicación.	28
4.2 Diagnóstico, andamiaje y nivel de profundidad del diseño del mensaje.	29
4.3 Nivel de intencionalidad.	30
4.4 Los planos de actuación del estratega de comunicación.	32
5.1 Fase diagnóstica, áreas administrativa y creativa	36
5.2 Fase planeación y diseño, áreas administrativa y creativa	42
5.3 Fase instrumentación, áreas administrativa y creativa	48
5.4 Plan anual de comunicación	54
5.5 Temas del flujo de recursos humanos	54
5.6 Fase evaluación y seguimiento, áreas administrativa y creativa	59
7.1 Entrecruces de respuestas	67

## ÍNDICE DIAGRAMAS

3.1 Modelo SICOMI: funciones, líneas de acción, públicos	20
5.1 Infraestructura operativa de la Comunicación Organizacional.	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

4.1 Comunicograma	25
4.2 Los enlaces en acción	25
4.3 Tipos de enlaces (1 de 2)	25
4.4 Tipos de enlaces (2 de 2)	25

## ÍNDICE DE FORMATOS

5.1 Inventario de medios y acciones de comunicación	38
5.2 Orden de trabajo	56
5.3 Planeación de mensajes y medios	57
5.4 Monitoreo de la comunicación	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

7.1 Porcentaje de varianza explicado por cada factor.	75
7.2 Distribución de la suma total de las respuestas.	81

## ÍNDICE DE TABLAS

7.1 Estadísticos del análisis de confiabilidad	68
7.2 Comunalidades	71
7.3 Método de extracción: análisis de componentes principales	74
7.4 Cargas factoriales de cada pregunta.	75
7.5 Distribución porcentual de las respuestas de los participantes en cada pregunta.	82
7.6 Media y desviación muestral de valoración por factor	86

# INTRODUCCIÓN

Como parte del análisis de las aportaciones de la Sociología a la Teoría de la Organización<sup>1</sup> cabe destacar que desde que el hombre vislumbró la necesidad de organizarse para poder sobrevivir y evolucionar, lo cual vino a dar forma al mundo de las organizaciones, es posible encontrar varios aspectos que continuamente se presentan como problemáticos para el buen desarrollo de los mismos. Durante el periodo histórico de la economía agrícola<sup>2</sup>, el reto a resolver eran los estragos que el clima extremo pudiese provocar en las siembras. Desde el señor feudal hasta los labradores coincidían en la preocupación de contar con un clima que beneficiara las cosechas. Se dependía de la acción de la naturaleza.

Durante la era de la economía industrial<sup>3</sup>, la problemática se centró en aprovechar al máximo la maquinaria y equipamiento para producir eficientemente los bienes y productos. A los trabajadores se les veía como un recurso más, como parte de la maquinaria a la que se le tenía que sacar el mejor provecho. Se dependía de la ingeniería y de la resistencia física de los empleados.

Hoy en día, en esta era que muchos coinciden en llamar de la *Información y del Conocimiento*, en donde la base de la competencia es el intelecto, el colaborador, antes llamado recurso, ahora se vislumbra como un talento, como capital humano que hay que desarrollar y procurarle ambientes equilibrados que respeten su dignidad, a pesar de la presión que demanda ser productivo. Ahora se depende de los unos de los otros.

En este contexto sobresale una de las problemáticas con mayor frecuencia manifestada por las organizaciones y que está relacionada con las deficiencias en su buen desempeño debido a una mala comunicación y a un manejo poco eficiente de la información. Constantemente en los resultados de diagnósticos y de los procesos organizacionales, en general, como la reingeniería, la mejora continua, entre otros y de encuestas de clima laboral, en particular, se detecta que un alto porcentaje de los problemas señalados se relaciona con la comunicación<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Donati, P. (1). Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional. *Communication & Society*, 8(1), 61-75.  
<https://doi.org/10.15581/003.8.35609>

<sup>2</sup> No existe un consenso sobre el comienzo y el final de estas economías, ya que varían según las circunstancias históricas, geográficas y sociales de cada país o región. No obstante, se puede estimar que la economía agrícola se extendió desde el Neolítico hasta el siglo XVIII, cuando se produjo la Revolución Industrial en Europa. La economía industrial se extendió desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XX, cuando se inició el cambio hacia la economía de servicios o postindustrial. Así, el periodo en que se dieron la economía agrícola y la economía industrial se podría ubicar aproximadamente entre el siglo X a.C. (cuando se originó la agricultura en algunas civilizaciones antiguas) y el siglo XX (cuando se originó la economía de servicios en algunos países desarrollados).

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> En su número 4 del volumen 68 correspondiente a julio - agosto de 1990, Michael Hammer publicaba en *Harvard Business Review* un trabajo titulado "Reengineering work: Don't automate, Obliterate!" (Tarea de reingeniería: no automatice, ¡arrase!) En él Hammer examina ciertos casos desde los que pretende sublimar las bases de lo que él y James Champy llamaron "reingeniería de los procesos de la empresa". El término "reingeniería", se mantuvo bajo cierta disputa entre ellos, siendo ambos profesionales de la computación y fue importado de la ingeniería de software como la marquesina para una metodología empresarial cuyo balance de resultados arroja incertidumbre con éxitos, una difundida tasa de fracaso del 70% pero que no se constituye en una barrera para reclutar nuevos adeptos. Se ha visto que la gente es, en última instancia, directa o indirectamente, con la asistencia tecnológica, la que hace que los procesos alcancen su grado prescrito de efectividad. Sólo la gente es capaz de establecer un compromiso. Antes de que un proceso se formalice, deberán estar claros los roles y las relaciones entre clientes y proveedores internos con un compromiso fuerte de desarrollarlas y lograr un desempeño sobresaliente colaborando para un continuo mejoramiento del proceso

El presente trabajo se aboca a construir los referentes teóricos, conceptuales y socioculturales que justifican la propuesta e instrumentación de un sistema de cultura comunicacional (SICOMI) para la efectividad organizacional que se ha aplicado, a través de casi 40 años, en varias empresas e instituciones públicas, privadas y sociales en México.

Más aún, la presente investigación tiene como propósito documentar, actualizar, evaluar y mejorar la metodología de gestión de Comunicación Interna llamada Modelo SICOMI: Sistema Integral de Comunicación e Información desarrollada por la presente autora.

Las consideraciones siguientes son importantes de tomar en cuenta:

Documentación del SICOMI. En las siguientes páginas se pretende brindar una versión clara y completa de todas las partes que constituyen la metodología que es el objeto de conocimiento del estudio de la tesis y el tema que organiza conceptualmente el documento de investigación.

Actualización del SICOMI. Como metodología de gestión de la Comunicación Interna, el SICOMI pertenece como modelo teórico al campo académico de estudio de la Comunicación Organizacional y como modelo metodológico de intervención al área de la mejora de las prácticas profesionales de empresas e instituciones en su gestión y manejo de la Comunicación Organizacional. El trabajo presenta un marco teórico de referencia y de prácticas profesionales que ubica al tema central del SICOMI dentro de la práctica de la planeación estratégica de la Comunicación Organizacional y más concretamente, de la gestión de la Comunicación Interna.

Evaluación del SICOMI. Se presentan los resultados de dos pruebas empíricas del modelo SICOMI. La primera medición evalúa el contenido del modelo, después de haber impartido un taller a especialistas de Comunicación interna, y a profesionales de la Comunicación Organizacional en general. El objetivo de esta primera prueba fue medir la pertinencia, utilidad y novedad del contenido del SICOMI. La segunda medición se llevó a cabo solicitando a tres líderes reconocidos del campo de la Comunicación Organizacional que evaluarán el mérito técnico y la contribución (ventaja comparativa) del SICOMI como modelo en la práctica de la planeación estratégica de la Comunicación Interna en las organizaciones.

Mejora del SICOMI. Por último, se ofrece un capítulo de discusión de Resultados, Conclusiones y Aprendizajes que permiten apreciar las áreas de mejora que el SICOMI enfrenta como herramienta metodológica de intervención en las organizaciones para la mejora de su Comunicación Interna.

\*\*\*\*\*

## **AGRADECIMIENTOS**

Para poder escribir estas líneas ha sido necesario contar con el apoyo, la guía y la confianza del **Dr. Abraham Nosnik**, director de tesis, connotado académico e investigador de la comunicación en nuestro país y entrañable discípulo.

Es también un privilegio contar con la lectoría de la **Dra. María Dolores Lozano Gutiérrez** y la **Dra. Patricia Durán Bravo**, reconocidas investigadoras de la comunicación en el ámbito académico.

Igualmente, han contribuido a este logro los colegas profesionales de la comunicación organizacional en México, a través de la convocatoria que tanto la **Asociación Mexicana de Comunicadores, A.C.(AMCO)**, como la **Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación, A.C. (AMIPCO)** realizaron para que sus afiliados participaran en un Taller para la Validación del SICOMI.

Sumado a lo anterior están las aportaciones de la **Dra. María Antonieta Rebeil Corella**, **Mtro. Guillermo Pérez Castillo** y el **Mtro. Roberto Arriola García** quienes, desde su ámbito académico, empresarial y gubernamental, respectivamente, externaron sus importantes puntos de vista acerca de la pertinencia y utilidad del SICOMI.

Mi especial agradecimiento a mi querida Universidad Iberoamericana y al claustro de profesores de su Departamento de Comunicación que han sido la cantera original de este trabajo. En especial, agradezco a la Coordinación de la Maestría de Comunicación, a través del **Mtro. José Samuel Martínez López**, por las facilidades de poder concretar, después de varios años, mi titulación.

# **CAPÍTULO I**

## **OBJETIVOS, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

### **1. Objetivos**

- 1.1. Construir los referentes conceptuales y socioculturales que justifiquen la propuesta e instrumentación de un sistema de cultura comunicacional (SICOMI) para la efectividad organizacional aplicable a todo tipo de empresa y/o institución.
- 1.2. Describir el Sistema Integral del Comunicación e Información (SICOMI)
- 1.3. Documentar, actualizar, evaluar y mejorar la propuesta teórico – metodológica del modelo SICOMI de Serafina Llano Prieto como parte del campo de la gestión de la Comunicación Interna.

### **2. Planteamiento del problema**

De acuerdo con la Teoría de la Modernización, “el pobre desempeño económico y la falta de democracia de un país se explican por la permanencia de instituciones tradicionales de valores culturales incompatibles con la transparencia, la cooperación y la iniciativa. Para el caso latinoamericano, dicha teoría argumenta que las raíces ibéricas afianzadas en el corporativismo, la intervención autoritaria del Estado, la represión de la disidencia y el menosprecio a las actividades empresariales independientes inhibieron el desarrollo de actividades productivas y la vocación democrática”<sup>5</sup>

La teoría de la evolución de la economía mexicana...”sugiere que el florecimiento de las pequeñas empresas familiares y la creación de grandes corporaciones cerradas (Grupos Económicos)-muchas de estas últimas con el apoyo estatal- son producto de la deficiencia del capital social. Se afirma que la falta de competitividad de las empresas mexicanas es causada, en gran parte, por la desconfianza social”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Castañeda, G., Barry, C., & Lipscomb, J. (1998). La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI, Puebla, México, Universidad de las Américas-Puebla y Alter Ego Editores, 1998, p.9

<sup>6</sup> Ibidem, p. 10

Referente al capital social, el sociólogo Francis Fukuyama (1995) plantea una hipótesis alternativa a las teorías económicas sobre la formación de empresas. En lugar de apelar a los principios económicos neoclásicos, como la existencia de agentes racionales con conductas derivadas de la maximización de utilidades, Fukuyama sostiene que “las empresas, en general, y las grandes corporaciones, en particular, se construyen con base en la confianza.”

“Las grandes empresas en México se cimientan en estructuras familiares y en bloques cerrados de inversionistas.”

“Al ser la familia el grupo social con mayor cohesión y a falta de una sociedad civil capaz de crear contrapesos, se establecieron las condiciones para que las organizaciones industriales dominantes en el país fueran las grandes corporaciones familiares. El gobierno, identificado con el desarrollo capitalista, buscó llenar el vacío en la esfera de producción privada mediante el fortalecimiento de los grupos económicos, impulsados con contratos de obra pública, subsidios y protección comercial. La segunda palanca de este desarrollo fueron las compañías transnacionales, cuya entrada alentó el mismo Estado con el fin de acelerar la sustitución de importaciones y de crear alianzas con empresarios locales. A su vez, las empresas paraestatales fueron la tercera palanca de industrialización”<sup>7</sup>.

La idea es plantear una línea de pensamiento que redimensione la importancia del carácter instrumental que puede tener la cultura, en este caso de comunicación, y el beneficio que eso conlleva, en términos de productividad para las organizaciones. “...la sociología ha descubierto la importancia de la comunicación como "materia prima" de la sociedad y de todo aquello que pueda calificarse como "social". En los diversos campos de investigación aplicada, la tendencia actual es la de definir la entidad social en términos comunicacionales. La empresa, la familia, las asociaciones, la escuela, la ciudad, y todas las formas de participación social se vienen estudiando como "sistemas comunicativos”<sup>8</sup>.

Forjar cultura de comunicación dentro de las organizaciones, sus requerimientos, beneficios, salvedades, etc., es el argumento principal de este proyecto. En ese sentido, la importancia de este trabajo reside en intentar expandir la visión del quehacer comunicativo no sólo como desarrollo de medios y técnicas sino como impulsor de una mentalidad propicia para la comunicación efectiva con la cual los propios colaboradores de las organizaciones se transformen en vehículos vivos de la comunicación efectiva y del buen manejo de la información.

---

<sup>7</sup> Castañeda, G., Op. Cit. P. 175

<sup>8</sup> Donati, P. (1). Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional. *Communication & Society*, 8(1), 61-75. <https://doi.org/10.15581/003.8.35609>

### **3. Justificación**

Con este trabajo se podrán beneficiar los siguientes públicos, entre otros:

- a) Los directivos de las organizaciones quienes podrán tener una mayor certeza al desarrollar una cultura de comunicación, trasladando las responsabilidades de comunicación a todos y cada uno de los colaboradores de la organización y así contribuir a la efectividad y productividad organizacional.
  
- b) Los departamentos de comunicación de las universidades, que podrán ver en este trabajo la necesidad de estudiar el carácter instrumental de la cultura y ofrecer espacios y nuevas tecnologías para que los alumnos se habiliten a sí mismos como estrategas y educadores de la comunicación.
  
- c) Los estudiosos del tema y colegas que desarrollen la consultoría en comunicación y en efectividad organizacional, quienes con esta propuesta pueden enriquecer sus propios planteamientos.
  
- d) Los estudiantes de comunicación y ciencias afines, quienes podrán encontrar en esta propuesta alternativas para su ejercicio profesional.

# CAPÍTULO II

## REFERENTES TEÓRICOS

### 2.1 El trabajo humano y su proceso de humanización

Hay un salto importante en los estadios que transcurren desde las sociedades más tradicionales, en las que prevalecían las formas agrícolas y artesanales de producción hasta las sociedades modernas en las cuales la tecnología y la gestión industrial transforman la fuerza de trabajo hasta que ésta cobra su mayor valor en combinación con la técnica, todo ello aplicado al trabajo humano. De cierta manera, la referencia de Marshall McLuhan a los medios de comunicación como extensiones del hombre<sup>9</sup>, resulta ilustradora de esta situación: la tecnología como potenciadora del trabajo humano.

Cabe hacer referencia en este punto al Dr. Ure, citado por Carlos Marx ( *El Capital*, 1867), quien define a la fábrica automática como “la cooperación de diversas clases de obreros, adultos y no adultos, que vigilan con destreza y celo un sistema de maquinaria productiva, accionado ininterrumpidamente por una fuerza central (el motor primario)”. En dicho texto se ofrece la metáfora de la fábrica, como “un gigantesco autómatas, formado por innumerables órganos mecánicos, dotados de conciencia propia, que actúan de mutuo acuerdo y sin interrupción para producir el mismo objeto, hallándose supeditados todos ellos a una fuerza motriz, que se mueve por su propio impulso”<sup>10</sup>

Lo importante a destacar aquí es que el centro del interés en esta etapa histórica (siglo XIX) de la humanidad en la que el proceso de industrialización se va extendiendo por los distintos países del oeste europeo es el despertar del hombre a las potencialidades de la máquina-herramienta y todo lo que ésta puede realizar. La vida de los obreros estaba supeditada a la eficiencia de las máquinas: “la capacidad de rendimiento de la herramienta se emancipa de las trabas personales que supone la fuerza humana de trabajo. Con esto, queda superada la base técnica sobre la que descansa la división del trabajo en la manufactura”<sup>11</sup> Esto visto de alguna manera remite a una visión más inexacta de la noción trabajo: “trabajo sólo es lo que hacen las máquinas”, cuestión hábilmente criticada por Marx quien adjudica la capacidad de generar valor a través del trabajo al hombre y no a la máquina.

Otro argumento central de las aportaciones de Marx es el concepto de la división del trabajo, respecto del cual dice que es “siempre con el carácter primordial de distribución de obreros entre máquinas especializadas y de asignación de masas de obreros, que no llegan a formar verdaderos grupos orgánicos, a los diversos

---

<sup>9</sup>McLuhan, M. (1989). La comprensión de los medios como las extensiones del hombre (No. 316.77 M226c Ej. 1). Editorial Diana.

<sup>10</sup> Marx, K. (2022). Maquinaria y gran industria. El capital. Crítica de la economía política. Fondo de Cultura Económica. 872 p.

<sup>11</sup> Idem.

departamentos de la fábrica, donde trabajan en máquinas-herramientas iguales o parecidas, alineadas una junto a las otras, en régimen de simple cooperación”<sup>12</sup> Resulta curioso este concepto de “régimen de simple cooperación” que evidentemente era menospreciado por la gente de la época, ¿quién iba a decir que precisamente ese concepto, la cooperación, es hoy en día uno de los valores más buscados gracias al cual es posible lograr, en parte, los objetivos de las organizaciones?

“La maquinaria se utiliza abusivamente para convertir al propio obrero, desde la infancia, en parte de una máquina”...Por lo tanto “supeditación impotente a la unidad que forma la fábrica”. “Como siempre, hay que distinguir entre la mayor productividad debida al proceso social de producción y la mayor productividad debida a la explotación capitalista de éste”. “En la manufactura y en la industria manual, el obrero se sirve de la herramienta; en la fábrica sirve a la máquina....sigue sus movimientos....apéndices vivos de un mecanismo muerto...”<sup>13</sup> Esa es la noción que del obrero se tenía. Con estas descripciones se puede entender los postulados de Marx acerca del capitalista explotador “dueño de los medios de producción” o sea de las máquinas.

Hoy en día sigue vigente el que los medios de producción sean el eje de un negocio. La diferencia es que ahora no sólo hay medios de producción materiales, sino una gama amplia de tipos de medios de producción intelectual, lo que hoy llamamos *know how*. Aquí seguramente el mismo Marx tendría dificultad en explicar cómo es que el *know how* ya no es propiedad exclusiva del patrón o dueño de un negocio.

“Hubo de pasar tiempo y acumularse experiencia antes que el obrero supiese distinguir la maquinaria de su empleo capitalista, acostumbrándose por tanto a desviar sus ataques de los medios materiales de producción para dirigirlos contra su forma social de explotación”<sup>14</sup>

“Todo el sistema de la producción capitalista descansa sobre el hecho de que el obrero vende su fuerza de trabajo como una mercancía. La división del trabajo reduce esa fuerza de trabajo a la pericia puramente detallista del obrero en el manejo de una herramienta parcial. Al pasar el manejo de la herramienta a cargo de la máquina, la fuerza humana de trabajo pierde su valor de uso, y con el su valor de cambio. El obrero no encuentra salida en el mercado, queda privado de valor, como el papel moneda retirado de la circulación”<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Ibidem, p. 349

<sup>14</sup> Ibidem, p. 355

<sup>15</sup> Ibidem, p.357

## 2.2 Los paradigmas del desarrollo humano y organizacional.

No existe un paradigma permanente en la evolución económica, social, cultural y científica. El ser humano, y por ende, las organizaciones, han evolucionado a través de diferentes estadios de desarrollo, los cuales han sido estudiados por diversos autores.<sup>16</sup>

“El siguiente cuadro resume las diferentes perspectivas observadas desde los múltiples caracteres de la sociedad y aspectos fundamentales de la misma como la vida, economía, valores, capacidades de gestión trabajo la esencia de la vida y la proyección del ser humano”<sup>17</sup>

**Cuadro 2.1 Olas del desarrollo humano y organizacional**

Carácter de la sociedad	↑	Cambios a través de la historia:	...en la vida	...en la economía	...en la sociedad	...en los valores	...en las capacidades de gestión	...en el trabajo	...en la esencia de la vida	...en los niños
	La economía cuántica	Existencia sostenible	Conocimiento significativo (sabiduría)	Globalmente nacional	Valores Universales	Proporcionar un propósito (que tenga sentido)	Máquina - Máquina	Lo eterno	Usted debe ser mejor	
	La economía del conocimiento	Cambio	Conocimiento	Multinacional	Valores comunitarios compartidos	Proporcionar talento (creatividad)	Hombre - Máquina	El espíritu	Usted debe saber más	
	La economía industrial	Progreso / Crecimiento	Bienes buenos	Nacional	El individuo	Proporcionar estabilidad (rutina)	Hombre - Hombre	La religión	Usted debe aprender mejor	
	La economía agrícola	Salvación	Alimentos	Local	La comunidad	Proporcionar fuerza (física)	Hombre - Animal	La Iglesia	Usted debe comer mejor	
										← Orientación de las personas →

Fuente El valor del conocimiento, René Tissen, Daniel Andriessen, Frank Lekanne. Perason Educación S.A. 2000.

Cada ola de desarrollo humano implica su propio paradigma<sup>18</sup>. Las viejas formulaciones de los éxitos pasados no son la garantía de los éxitos futuros. Por lo tanto, los paradigmas son patrones ideales, marcos de referencia y suposiciones fundamentales, alrededor de los cuales los pensadores y los practicantes gravitan durante cierto periodo como la única “mejor manera” de hacer las cosas, hasta que alcanza la obsolescencia y un nuevo paradigma emerge, creando un movimiento instructivo que implica un principio que siempre ha existido pero que nadie había reconocido antes y que puede incluir las viejas concepciones en un conjunto de ideas más amplio y superior.

<sup>16</sup> Espinosa Jiménez, A. M., Gómez Becerra, M. P., Luna Moros, L. B., & Pardo Benito, C. C. Aproximación conceptual de la relación entre aprendizaje organizacional y desarrollo humano. Enlaces del Item  
URI: <http://hdl.handle.net/10818/2526>

<sup>17</sup> Idem. P. 17

<sup>18</sup> González, Fredy. (2005). ¿Qué Es Un Paradigma? Análisis Teórico, Conceptual y Psicolingüístico del Término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54. Recuperado en 20 de noviembre de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872005000100002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000100002&lng=es&tlng=es).

“Frente a este panorama cambiante del mundo el ser humano adquiere un papel protagónico ya que desde su visión del mundo y su capacidad de construirlo es quien ha generado una continua sucesión de “olas de cambio” que constituyen nuestra historia como especie humana.”<sup>19</sup>

Solamente para dar una idea de cómo los paradigmas trabajan en las organizaciones, De la Cerda (1993) cita la respuesta de John Sculley, resucitador de Pepsi-Cola y Apple, a la pregunta ¿Cómo es una tercera ola empresarial?: un signo vital de esta etapa es el uso de espacio, trabajo en espacios abiertos, con flexibilidad para organizar y rápidamente adaptarse a los cambios. En estas empresas es reemplazado el viejo modelo jerárquico por una red con un centro que puede ser rotativo según el proyecto que se maneje. Más que una estructura, se refiere a un proceso compuesto por grupos modulares más flexibles que los departamentos previos. Casos como la empresa Google son emblemáticos de estas nuevas formas de estructura organizacional. Cambios en el papel del líder: inspirador, seguidor y coordinador de un proceso infinito donde sobresale el talento y las ideas.

---

<sup>19</sup> Idem.

## **CAPÍTULO III**

# **DOCUMENTACIÓN DEL MODELO SICOMI: DINAMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL, A TRAVÉS DEL SICOMI, PARA EFICIENTIZAR LOS SUBSISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1 SICOMI (Sistema Integral de Comunicación e Información): Razón de ser**

Con el objeto de:

- a) Fortalecer y consolidar los esfuerzos que toda organización esté realizando para mejorar la comunicación interna,
- b) Enriquecer y dinamizar dicha práctica en los diversos equipos de trabajo,
- c) Contar con estímulos y herramientas que favorezcan el cultivo de una cultura interna de la información y la comunicación

Surge el **SICOMI** (Sistema Integral de Comunicación e Información), validado en la práctica durante casi 40 años de experiencia y con base en el análisis de las necesidades que las instituciones tienen en materia de comunicación e información.

### **3.2 La Comunicación en las Organizaciones**

La discusión teórica acerca de la comunicación en las organizaciones ha pasado por diversas etapas desde que se pensó en ésta como un factor importante, incluso determinante en el contexto de sistemas productivos que operan para lograr un fin, sea éste económico, político, educativo, filantrópico, etc.

“En los años ochenta del siglo pasado el *Handbook of Communication*, clasificó los presupuestos teóricos de la comunicación organizacional en: mecanicista o mecánico; psicológico; interpretativo-simbólico, y sistémico. J. Habermas (1989:44) reclasifica epistemológicamente las tendencias de la ciencia en: a) empírico- analíticas, conocida como positivista, donde ubica al funcionalismo; b) las interpretativas, conocidas como fenomenológica-hermenéutica y lingüística y; c) la dialéctica o sistemática de la acción también conocida como crítica”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Guillén Ojeda, G., & Espinosa Velázquez, S. (2014). EN BUSCA DEL DESENREDO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.. Razón y Palabra, (87) .

“Interesa recordar que la ciencia de la comunicación o de la información, nace con la fusión de tres doctrinas fundamentales....Sistémica o “Teoría general de Sistemas” (Norbert Wiener et al)...la noción de información (Wiener, Shannon, Weaver et al) y la teoría de la Retroacción o feedback (Poincaré, Vanderpol et al)”<sup>21</sup>

Desde entonces, el papel y la función de la comunicación en las empresas e instituciones ha pasado por la discusión de muchos estudiosos en la materia y expertos y profesionales del mundo del trabajo quienes la han entendido como herramienta para resolver problemas de diversa índole como queda plasmado en el primer esfuerzo del gremio de la comunicación organizacional en México por evidenciar el “*Poder de la Comunicación en las Organizaciones*”<sup>22</sup>

Se considera que uno de los propósitos del Área de Comunicación Organizacional se concentra en la necesidad de instrumentar las redes de comunicación formales e informales, optimizando las técnicas, herramientas y medios que faciliten el flujo multilínea (descendente, ascendente, horizontal, etc.) de la comunicación interna de la organización. El SICOMI es un modelo de administración del flujo de mensajes y procesos comunicativos dentro de la empresa<sup>23</sup>.

La comunicación organizacional no es algo que podamos controlar a voluntad. Ocurre en todas las instituciones de forma permanente, a veces de manera riesgosa e inestablemente, y con frecuencia sin planeación previa. La comunicación no puede ni debe manejarse espontáneamente y sin preparación.

La estrategia empresarial y la comunicación organizacional constituyen partes de un sistema integral de gestión.

“Desde la administración, una aproximación más cercana para los efectos buscados la encontramos en Majluf y Hax: “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce”. Desde esta óptica la estrategia se convierte en una especie de marco conceptual que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio, a la vez de garantizar la “coherencia con el ser de la empresa”<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Costa, J. (2004). DirCom on-line: el Master de Dirección de Comunicación a distancia (Vol. 2), p.26. UNIVERSIDAD DE MEDELLIN.

<sup>22</sup> Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdes.

<sup>23</sup> Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. Temas De Comunicación, (22), 7–22. Recuperado a partir de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temas/article/view/377>

<sup>24</sup> Hax y Majluf (1996): “Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”, Editorial Dolmen, Santiago, Chile (4ta ed.) en Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). Comunicación estratégica. Gestión 2000.

Es imposible reducir la comunicación a sólo soportes y técnicas que brindan los propios medios tradicionales y las nuevas tecnologías de información, ya que el fenómeno es fundamental y a la vez, muy complejo. Habrá que estar conscientes del hecho de que la comunicación está presente en todas partes, con o sin lenguaje verbal, y que estructura los modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores de las personas, los grupos sociales, las organizaciones y las culturas. Además de que cuenta con una dimensión estratégica para la empresa, cuya finalidad, sea cual fuere, no puede cumplirse sin comunicación interna y externa.

Una representación de la influencia que el manejo de la comunicación integral tiene respecto de la efectividad organizacional se aprecia en el siguiente diagrama:



**Diagrama 3.1 Modelo SICOMI**  
 (Sistema Integral de Comunicación e Información):  
 Funciones, Líneas de Acción y Públicos.  
 Diseño propio

El corazón de todo el sistema que le da sentido y coherencia a éste, es la Dirección General, que definirá los temas organizacionales de gestión de la empresa o institución para ser comunicados de manera clara, concreta y consistente a lo largo y ancho de todo el sistema y que serán expresados a través de:

- ◆ La Misión: Principio básico que fundamenta la razón de ser de la empresa, es decir, responde las siguientes preguntas:
  - ¿Qué somos?
  - ¿Qué hacemos?
  - ¿Cómo y con quién lo hacemos?
  - ¿Por qué lo hacemos?
  - ¿Para qué lo hacemos?
  
- ◆ La Visión: Conjunto de metas a las que aspira la empresa o institución en el mediano y largo plazo (el sueño posible), es decir:
  - ¿Hacia dónde vamos?
  
- Los Valores: Sustento ético de nuestro proceder. Contiene elementos de juicio acerca de lo correcto, bueno o deseable para una persona, un grupo, una organización que deberán concretarse en un código de actuación de todos los colaboradores de la organización.
  
- La Filosofía: La mística de trabajo de cada colaborador de la empresa que proyecte y haga posible que los diversos públicos internos y externos nos valoren como requiere la organización.
  
- Los Objetivos Estratégicos: Definición de los retos que se deben alcanzar como resultado del trabajo en un tiempo determinado y expresados de forma cuantificable y medible.

Considerando que la *Comunicación* es *elicitar* o provocar en los demás un significado a partir del cual se construye algo valioso para ambas partes; que es un proceso en donde interactúan dos o más personas y que incluye un aspecto emotivo; que también implica un esfuerzo por estrechar los lazos humanos y hacer de las relaciones humanas una fuente de productividad o de comunicación productiva (Nosnik, 1996)<sup>25</sup>, el SICOMI especifica tres grandes funciones de comunicación:

**Comunicación Institucional:** Aquella que tiene como finalidad entrar en contacto y difundir mensajes a públicos externos con los cuales se tiene una relación corporativa: autoridades, medios de comunicación e inversionistas, principalmente.

---

<sup>25</sup> Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. Razón y Palabra, Agosto-Septiembre. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores>, (34).

**Comunicación Comercial:** Aquella que va dirigida a asociados estratégicos, clientes y consumidores finales, y tiene como objetivo acelerar el ciclo de compra-recompra de los productos y servicios manufacturados por las empresas o instituciones, así como reforzar sus negocios con las comunidades a las que atiende.

**Comunicación Interna:** Aquella que se dirige hacia el interior de la organización, y cuyo propósito es cimentar y reforzar la cohesión e intercambio de información entre todas las entidades de la organización: todos los niveles y todas las áreas funcionales o equipos.

De las tres funciones de comunicación se desprenden líneas concretas de acción, entre las principales podemos anotar las siguientes:

#### Comunicación Institucional

- Relación con medios de comunicación y redes sociales
- Relación con inversionistas
- Imagen y reputación corporativa

#### Comunicación Comercial

- Branding de las marcas del portafolio
- Promoción de productos, servicios y acuerdos comerciales
- Publicidad y marketing en todas sus modalidades presenciales y digitales

#### Comunicación Interna

- Reconocimientos al personal
- Capacitación
- Identidad corporativa

Se han identificado los públicos principales del sistema como los siguientes:

#### Comunicación Institucional

- Medios de comunicación, locales, nacionales e internacionales
- Inversionistas, vía analistas financieros y medios especializados
- Autoridades, en México y en los países de interés para la empresa

#### Comunicación Comercial

- Consumidores en puntos de venta de productos
- Clientes de la empresa
- Distribuidores
- Público en general / consumidores finales

#### Comunicación Interna

- Directivos
- Personal de Centros de Trabajo
- Proveedores (no empleados con presencia eventual o permanente)
- Sindicato

Las condiciones para que el flujo comunicacional se dé en forma óptima, son:

A) *Existencia de información* clara, concisa, oportuna y relevante a las necesidades del usuario de la misma

*La información.* La definimos como la serie de datos o mensajes codificados en un lenguaje que se difunden a través de algún medio tecnológico o interpersonal (impreso, audiovisual, digital, etc.). La claridad, lo conciso, lo oportuno y lo relevante de la información implican en sí un trabajo de conocimiento de los receptores por parte del emisor de dichos mensajes. Es decir, que el ser claros, concisos, oportunos y relevantes, son atributos conferidos por la percepción de quien recibe la información y si se quiere informar al otro efectivamente habrá que darle el tratamiento adecuado al contenido de los mensajes (o sea, utilizar un lenguaje en función del marco de referencia de los propios receptores).

B) *Existencia de medios, procesos y/o acciones de comunicación* adecuados y accesibles a todos los receptores de los diferentes públicos.

- *Medios:* Se define como medio a todos aquellos canales tecnológicos y humanos (personas, grupos, impresos, audiovisuales, virtuales, etc.) que físicamente distribuyen contenidos. Son los recursos a través de los cuales se da el fenómeno de la comunicación; pueden ser formales o informales y su papel es servir con eficiencia a los fines de la comunicación.
- *Procesos.* Por *procesos* de Comunicación Organizacional entendemos el conjunto de pasos, formales o informales, por medio de los cuales las personas se intercambian información internamente. Entre los procesos formales se cuentan las reuniones programadas, las sesiones y juntas de trabajo. Las informales van desde la charla casual en pasillos o en comedores hasta la búsqueda de información a través de medios como el teléfono o el internet, pasando por la búsqueda de oportunidades para reunirse. Los procesos son el resultado del diseño organizacional.
- *Acciones.* Son una serie de eventos y/o interacciones llevadas a cabo consistentemente que persiguen, por aproximaciones sucesivas o fases, profundizar en el nivel de comunicación o información deseado. Las acciones son resultado de la conducta, desempeño y habilidad del que comunica.

La mayoría de las veces los procesos y acciones de comunicación tienen como apoyo algunos medios, por ejemplo: el proceso de inducción en una empresa inicia desde el diseño del perfil del puesto, la convocatoria, el reclutamiento, la selección del/la candidato/a, el conocimiento de la empresa, el conocimiento del puesto, la actualización de la información o reinducción al puesto. En todas estas fases existen varios medios y acciones de apoyo con información y/o comunicación para el proceso de inducción deseado.

C) Considerar que el ejercicio profesional de la comunicación es una función estratégica y sistemática para que exista congruencia entre la totalidad de los mensajes y las tareas, metas y objetivos operativos, tácticos y estratégicos y los propósitos de la organización, de tal manera que toda acción o mensaje externo (institucional o mercadotécnico) sea sustentado con una acción previa de comunicación interna, logrando que el personal introyecte claramente todas las campañas, los proyectos y actividades que la organización desarrolla y actúe en consecuencia.

# CAPÍTULO IV

## FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

### 4.1 Los Enlaces.

En el SICOMI, los Enlaces (medios o canales vivos de comunicación) son una pieza fundamental del engranaje del sistema, ya que son ellos los administradores y los productores de los mensajes, medios y acciones de comunicación de la organización, facilitando y eficientando los procesos de trabajo.

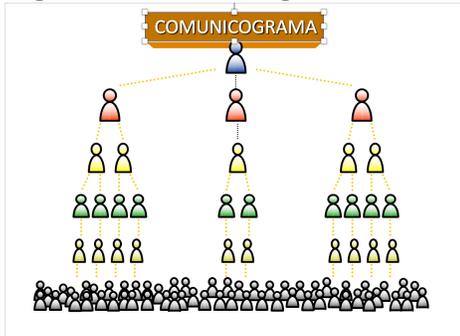
El término *enlace* se define como una persona que es el emisor responsable de la comunicación, gracias a cuya mediación se comunican otras personas entre sí. Su objetivo es unir y facilitar los esfuerzos para un mejor desarrollo de la comunicación. En términos generales sus funciones son:

- Recolectar y difundir la información a los empleados de su área de trabajo, a partir de las órdenes de trabajo que se generan en las juntas de dirección y a través de los diferentes medios que se definan una vez que se hayan determinado el contenido y los públicos a los que va dirigida la información.
- Responsabilizarse del buen desarrollo de la comunicación en su área de trabajo, actuando como facilitadores de lo establecido en las diferentes estrategias de comunicación que se estén instrumentando.
- Apoyar para que los empleados se reconozcan como protagonistas del desarrollo de la empresa o institución, promoviendo su participación en el logro de los objetivos de la institución en general y cada área en particular, a través de medios o acciones de comunicación e información que estimulen su motivación.
- Apoyar para que se viva un ambiente de trabajo agradable, fomentando las relaciones humanas creativas y positivas.
- Monitorear el impacto de las acciones y medios de comunicación e información en la productividad de la organización y en la motivación de los empleados y receptores de otros públicos de la misma, a través de la observación, el análisis y el registro de los datos que aparecen en el formato 5.4 (p.58), cuya información será valorada en las juntas de dirección.

Según la empresa o institución de que se trate, estas funciones se ajustan a las necesidades y características propias. Los enlaces desarrollan actividades para la comunicación y la información de la institución y éstas formarán parte del perfil del puesto oficial de cada enlace, teniendo sólo con el área de Comunicación Organizacional y el Líder de Comunicación una línea de coordinación y apoyo.

Existen diferentes tipos de enlaces, cuya asignación está definida siguiendo la lógica de la estructura organizacional y el flujo natural de trabajo de la organización, es decir, lo que denominamos: *el Comunicograma*, que desafortunadamente en muchos casos no coincide con el organigrama institucional, ya que ciertos puestos tienen cotidianamente una relación mayor con puestos de áreas diferentes a la suya y esta relación no se ve reflejada en el organigrama institucional. El *comunicograma* es una representación gráfica complementaria del organigrama para entender los flujos de información y las relaciones de comunicación que se dan para lograr el trabajo cotidiano.

**Fig. 4.1 Comunicograma**

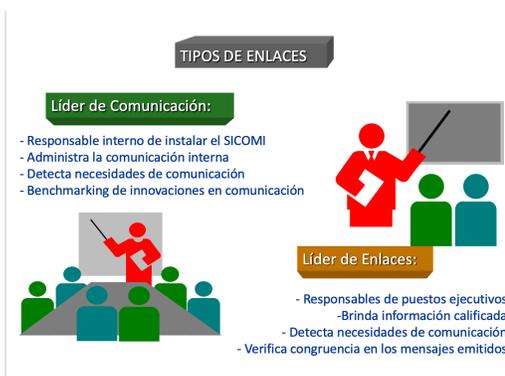


**Fig. 4.2 Los enlaces en acción**

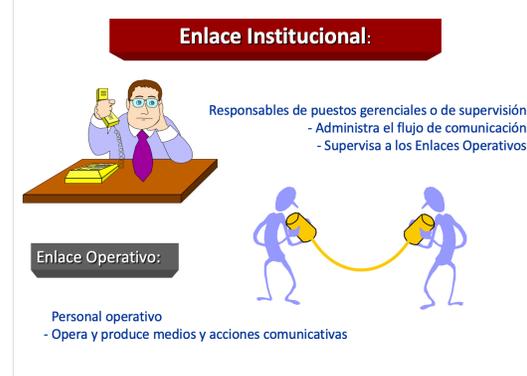


La función de enlace debe corresponder al nivel de decisión en materia de comunicación e información de la organización. Por ello, se ha establecido una cierta “jerarquía” entre los enlaces, que denominamos *sicograma* y que corresponde a la representación de la red de enlaces dentro de la empresa.

**Fig. 4.3 Tipos de enlaces (1 de 2)**



**Fig. 4.4 Tipos de enlaces (2 de 2)**



En la mayoría de los casos en donde se ha instrumentado el SICOMI, los tipos de enlaces son:

- Líder de Comunicación.- Responsable interno de la instalación del SICOMI cuya responsabilidad principal es la administración general de la comunicación interna, así como el apoyo en la detección de las necesidades de comunicación de la organización. Es la persona que tiene el contacto directo con los asesores externos.
- Líder de Enlace.- Los responsables de los puestos gerenciales cuya función comunicativa radica en la detección de las necesidades de comunicación y la verificación de la congruencia de los mensajes emitidos dentro y fuera de la organización con los objetivos, valores, políticas y misión de la empresa.
- Enlace Institucional.- Los responsables de los puestos de supervisión (jefes de área y/o equipo) cuya función es la administración del flujo de comunicación en su área de trabajo y la supervisión del correcto desempeño de los enlaces operativos.
- Enlace Operativo.- Personal operativo cuya función es producir y apoyar el monitoreo del impacto de los medios y acciones de comunicación dentro de su proceso de trabajo.

La selección y asignación de la función de enlace, además de depender del lugar que éste ocupe en el organigrama, depende de las habilidades que como líderes informales manifiesten las personas. Existen rasgos básicos de personalidad para el perfil de un Enlace de Comunicación, como son el que la persona sea:

- Dinámica, que manifieste energía y asertividad en la resolución de problemas entre personas y entre grupos.
- Inquieta, que muestre interés por conocer y aprender nuevas cosas, como sería lo relacionado al logro de la comunicación efectiva.
- Entusiasta, que sea proclive a asumir nuevos proyectos y se preocupe por contagiar de esa actitud a otros.
- Responsable, que asuma las obligaciones de manera efectiva.
- Dispuesta, que se incline a ofrecer su tiempo y esfuerzo para nuevos proyectos.
- Carismática, que goce de la simpatía y la credibilidad de sus compañeros.
- Que aprecie la estética, que muestre interés en armonizar su entorno físico, intelectual y emocional.
- Alegre, es decir, que manifieste gusto por la vida y por lo que hace.
- Abierta al cambio, es decir, que manifieste flexibilidad ante nuevos retos.
- De mentalidad positiva, que busque soluciones a los problemas.
- De preferencia con buen manejo del lenguaje escrito, verbal, y no verbal, es decir, que esté capacitado en el manejo de contenidos de comunicación e información.
- Otros que sean congruentes con la cultura de la empresa o institución de que se trate.

La forma de reclutar a los futuros enlaces operativos consiste en:

- a) Lanzar una convocatoria, por áreas, indicando que la participación a los talleres de comunicación está sujeta a cupo limitado.
- b) Se hace un registro de los interesados de manera voluntaria.
- c) A éstos se les deberá entrevistar y dependiendo del resultado es que se les invita a incorporarse al equipo de Enlaces y a los talleres. Es recomendable poder medir la existencia de los atributos antes mencionados a través de pruebas psicométricas.

La selección de los Líderes de Enlace (puestos gerenciales) y los Enlaces Institucionales (puestos de supervisión) se realiza automáticamente considerando los niveles jerárquicos que representan, y con ambos se realiza una sensibilización acerca de su labor y responsabilidad.

## **4.2 Proceso educativo**

A grandes rasgos, el SICOMI es un esfuerzo educativo (enseñanza-aprendizaje) de los colaboradores de la organización en torno a la correcta y sistémica aplicación de los principios básicos de la ciencia de la comunicación.

Al ser el SICOMI un esfuerzo educativo se requiere de una capacitación del personal que se elija como Enlaces, en la que asimilen los conceptos y las técnicas para ser un comunicador efectivo.

Este proceso educativo tiene como objetivo el empoderamiento de habilidades de comunicación a todos y cada uno de los empleados a través de una serie de talleres, sesiones de trabajo y de seguimiento conducidos tanto por los instructores externos como por los instructores internos, que permitirá la generación de un sistema formal de comunicación e información (SICOMI) alimentado y enriquecido por el propio personal de la organización.

Aquí cabe hablar de la vinculación entre el proceso de la comunicación y el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la taxonomía de Benjamín Bloom<sup>26</sup>, ya que ambos procesos se entrelazan en el objetivo de modificar la conducta a través, del conocimiento, de la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación. Siguiendo la taxonomía del aprendizaje de Bloom, podemos identificar que según el nivel de profundidad requerido en la comunicación y en la información, se deben llevar a cabo acciones comunicativas tanto desde la óptica del emisor como la del receptor, siendo el hecho de que se lleven a cabo ambas es, en última instancia, responsabilidad del emisor.

---

<sup>26</sup> Bloom, B. 1956

**Cuadro 4.1 Vinculación entre el proceso de enseñanza aprendizaje y el proceso de comunicación**

Nivel de Profundidad	Acciones del Emisor	Acciones del Receptor
<i>Conocer.-</i>	informar, ofrecer, transmitir, notificar, difundir.	consultar , saber
<i>Comprender.-</i>	exhortar, advertir, aconsejar, explicar	opinar, entender, analizar, captar, estudiar
<i>Aplicar.-</i>	Impartir, involucrar	aprender, desempeñar, desarrollar, ejecutar, instrumentar, participar, crear, adoptar
<i>Evaluar.-</i>	calificar, supervisar.	reflexionar, ponderar,
<i>Asimilar.-</i>	convencer, estimular, persuadir.	Introyectar

**Diseño propio**

Como ejemplo de lo anterior serían los siguientes casos:

**Caso 1.**

*Qué* : La organización requiere dar a conocer la fecha y lugar de la comida de fin de año.

*Por qué y Para qué*: Porque se trata de una tradición que se desea continuar y se requiere que todos estén enterados a tiempo y confirmen su asistencia.

*A quién*: A todos sus colaboradores.

*Cómo*: Siguiendo el cuadro de acciones comunicativas en función del nivel de profundidad deseado en este mensaje, lo que corresponde es hacer uso de los mecanismos más efectivos para *informar* o *notificar*, teniendo presente que el receptor tenga la oportunidad de *consultar* y *de saber*. Aquí el uso del correo electrónico y los tableros (anotando en la información que se confirme a alguna dirección de correo o extensión telefónica) podrían ser ocasión para usarlos como medios complementarios para satisfacer esta necesidad de comunicación.

**Caso 2.**

*Qué*: Estamos en los años 80's del siglo pasado cuando se inicia la era de la innovación tecnológica en la gran mayoría de las grandes empresas. El área de Tesorería y Finanzas de la empresa "X" tiene que cambiar de sistema de trabajo (de mecánico a automatizado).

*Por qué y Para qué*: Como la empresa "X" fue adquirida por una compañía global cuya matriz se encuentra en Europa debe haber compatibilidad en sus sistemas de manejo de presupuestos y estado de resultados financieros.

*A quién*:

Segmento primario: Personal del área de Tesorería y Finanzas.

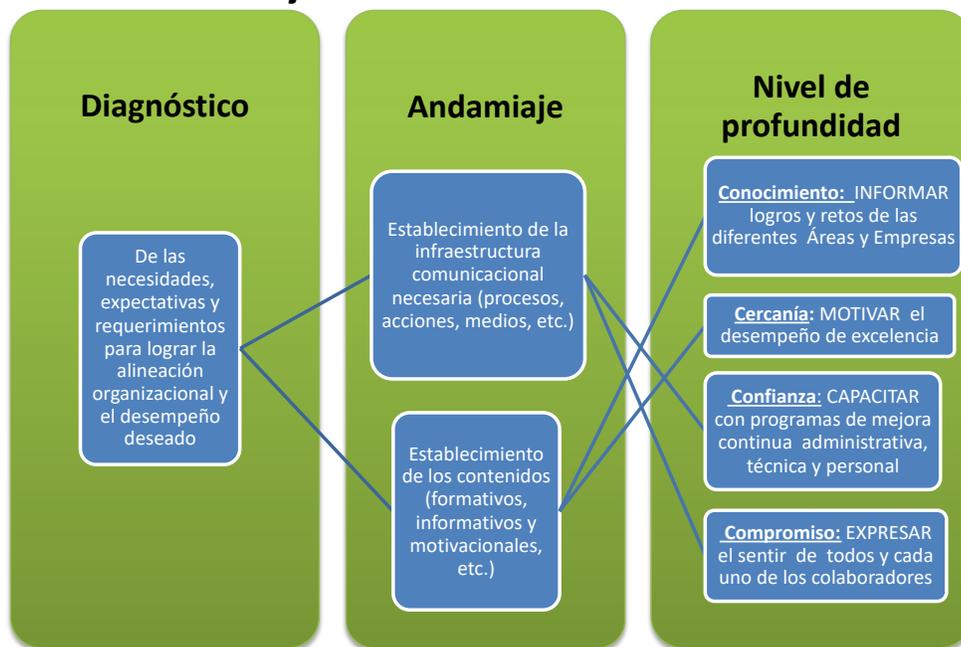
Segmento secundario: Personal de las distintas áreas que sean proveedores o usuarios de la información del área de Tesorería y Finanzas.

**Cómo:** Se está ante una necesidad de comunicación con el mayor nivel de profundidad que es el que las personas involucradas logren asimilar el cambio en su totalidad. Para lograrlo se requiere de una estrategia por fases en donde el emisor y el receptor tendrán que ir avanzando en el cambio que la necesidad plantea. El emisor (la Dirección General en este caso) primeramente tendrá que *informar* la nueva disposición a los segmentos involucrados para que *sepan* de que se trata la idea. Enseguida habrá que hacer esfuerzos para *explicar* y *exhortar* acerca de la conveniencia de la nueva disposición, generando la posibilidad de que los afectados puedan *opinar, entender o analizar* de lo que se trata el nuevo proyecto; a través de un proceso de capacitación, el emisor *involucrará* a los destinatarios para que ellos puedan instrumentar el nuevo sistema. Con este conocimiento, comprensión y aplicación de las ideas alrededor de la nueva disposición, el emisor podrá evaluar el nivel de avance del cambio que se necesita y el receptor pondera los pros y contras de la nueva medida. Finalmente, si todo lo anterior se ha realizado de manera adecuada, se podrá hablar de la fase de asimilación en la que el emisor ha podido *convencer* y los segmentos involucrados habrán *introyectado* el cambio.

El proceso de comunicación es mucho más complejo que lo que aquí se ha descrito, sin embargo, cada mensaje organizacional debe ser diseñado teniendo en cuenta qué se quiere lograr, considerando, por supuesto, a quién nos dirigimos. De esa manera será más fácil la selección del medio o acción más adecuado y de eso se trata fundamentalmente el esfuerzo educativo del SICOMI.

Siguiendo la vinculación entre proceso educativo y proceso de comunicación, para cualquier mensaje o estrategia comunicativa, sería válido lo siguiente:

**Cuadro 4.2 Diagnóstico, andamiaje y nivel de profundidad del diseño de Mensajes**



**Diseño propio**

#### Cuadro 4.3 Nivel de intencionalidad



#### Diseño propio

#### 4.3 Metodología de intervención

En ciertos casos la intervención consiste en habilitar a instructores internos para ser los *instaladores del sistema*. Para lograr lo anterior, se necesita, entre otras cosas, que el equipo de multiplicadores de la comunicación trabaje estratégicamente diagnosticando, planeando, diseñando e implementando los programas de comunicación que permitan el logro de los objetivos planteados.

La habilitación se da a través de un taller para *multiplicadores de la comunicación*, en el que se busca que el participante conozca y aprenda, los aspectos más importantes y relevantes de los planos de actuación de un *estratega de la comunicación* y los aplique a la vida de la empresa como una forma de mejorar sus sistemas de información y comunicación.

Un estratega de la comunicación es aquella persona que tiene una visión de conjunto tanto del micro como del macroentorno organizacional, es decir, que conoce por un lado la cultura, la estructura, los procesos, los proyectos, productos y/o servicios de la organización, así como el medio ambiente social, político, económico y de los competidores de la propia empresa y que, por lo tanto, puede desarrollar estrategias que integren a la Organización pero también que pueda contar con las aptitudes y actitudes necesarias para la confección de tácticas para la mejora comunicacional e informativa organizacional. Por ello, dentro del programa de actividades del taller se incluyen una serie de herramientas y técnicas de apoyo para puntualizar las habilidades de un comunicador eficiente.

Tanto en la modalidad de intervención directa (instructores externos) como a través de instructores internos habilitados, las fases de instrumentación del SICOMI se vinculan a dos áreas de intervención: la administrativa y la creativa. Tradicionalmente las acciones de comunicación e información se visualizan casi siempre desde el plano creativo, o sea desde el diseño, elaboración y producción de medios y acciones de comunicación e información (contenidos). De hecho, en la currícula universitaria de las carreras de Comunicación ya se empieza a enfatizar en su administración (infraestructura o *tubería*), como lo reporta el interés de ciertas universidades de establecer programas colegiados entre los departamentos de comunicación y administración, por ejemplo.

De lo que estamos hablando es de trabajar en la dimensión de lo que se requiere para que la información y la comunicación fluyan, para que no se desvíen, para que no se congestionen ni se desaprovechen y se utilicen efectivamente. Hablamos de crear los mecanismos necesarios para que la institución cuente con una infraestructura, un mapa de articulación de esfuerzos para la comunicación y la información. A esto le hemos denominado *andamiaje*.

Cada una de las fases del proceso administrativo de cualquier proyecto o estrategia (diagnóstico, planeación, diseño, instrumentación, evaluación y seguimiento) exigen, en materia de comunicación e información, realizar un trabajo de índole mecánico o administrativo y otro derivado de la naturaleza técnica o creativa inherente a la profesión del comunicador.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se plantean cuáles son los trabajos que el estratega de comunicación debe considerar ya sea para realizarlos o bien, ver que otros los realicen:

**Cuadro 4.4 Los planos de actuación del estrategia de comunicación**

FASES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	AREAS DE INTERVENCIÓN	
	ADMINISTRATIVA	CREATIVA
I. DIAGNÓSTICA	<p>Los quiénes: Los públicos</p> <p>Los cómo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las redes de comunicación (<i>comunicograma</i>).</li> <li>2. Inventario de medios.</li> <li>3. Infraestructura humana, técnica y tecnológica para la comunicación y la información.</li> </ol> <p><i>Valoración de la pertinencia de la red actual de mensajes en la Organización.</i></p>	<p>El qué:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los temas.</li> <li>2. Los objetivos de comunicación (nivel de profundidad en el proceso de aprendizaje).</li> </ol> <p>Los quiénes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El marco de referencia instalado.</li> <li>2. El nivel de impacto esperado.</li> </ol> <p>Los cómo: Análisis de contenido de los mensajes y medios actuales.</p> <p><i>Valoración de la pertinencia de los mensajes actuales (fondo y forma) en la Organización.</i></p>
II. PLANEACIÓN Y DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de la infraestructura SICOMI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil y selección de enlaces.</li> <li>• Definición de funciones.</li> <li>• Flujo del proceso de trabajo.</li> <li>• Asignación de responsabilidades.</li> </ul> </li> <li>- Desarrollo del <i>comunicograma</i> adecuado a las necesidades actuales de la organización.</li> <li>- Detección de la ubicación física o geográfica de los enlaces, respetando el nivel jerárquico natural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de intencionalidad (Cambio de imagen, informativa o promocional. Niveles de profundidad).</li> <li>- Planeación de la dosificación de la información mediante el establecimiento de fases y tiempos (preventiva, lanzamiento, relanzamiento, posicionamiento, mantenimiento).</li> <li>- Diseño de la Estrategia Creativa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> <li>• Racional</li> <li>• Mensaje residual (posicionamiento)</li> <li>• Slogan</li> <li>• Plataforma de Redacción</li> </ul> </li> <li>-Diseño de la estrategia de medios.</li> </ul>
III. INSTRUMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitación de los diferentes enlaces (administrativo, productores y operativos) Actitud (corresponsabilidad) / Aptitud</li> <li>-Manejo sistémico de la comunicación organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Institucional de Comunicación (CIC)</li> <li>• Mecánica operativa de la comunicación organizacional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de mensajes.</li> <li>- Desarrollo de prototipos.</li> <li>- Desarrollo de acciones (y su mecánica de operación)</li> <li>- Producción de acciones y medios.</li> </ul>
IV. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	<p>Sistema de retroalimentación de la eficacia del andamiaje y corrección de las desviaciones</p>	<p>Sistema de evaluación del impacto y propuestas de mejora en el fondo y forma de la comunicación</p>

**Diseño propio**

# **CAPÍTULO V**

## **FASES DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SICOMI**

### **5.1 PRIMERA FASE: DIAGNÓSTICA**

Todo proceso de comunicación organizacional debe iniciar con una investigación que brinde los elementos diagnósticos necesarios para que el comunicador sea capaz de desarrollar las estrategias que garanticen el impacto comunicativo esperado.

La investigación para el diagnóstico es una herramienta que apoya consistentemente la toma de decisiones ya que arroja luz sobre ciertos datos fundamentales como:

- Estadísticas demográficas y psicográficas de los públicos (permitiendo una segmentación de audiencias bien definida).
- Datos respecto del marco de referencia de las audiencias.
- Creencias generalizadas en la audiencia respecto de los proyectos que se van a comunicar (*insights*).
- Actitud hacia la empresa o institución de referencia.
- Actitud hacia los proyectos, procesos y/o productos de la organización.
- Expectativas de los empleados respecto de la organización.
- Situación actual de la mecánica interna de la comunicación.
- Pertinencia de los medios y contenidos utilizados, en los procesos de comunicación.

La comunicación es un proceso vivo y como tal, presenta constantemente nuevas variables que deben ser consideradas para su buen funcionamiento. Por lo tanto, una vez tomadas las decisiones respecto de las acciones de comunicación que se llevarán a cabo, el programa debe estar en constante evaluación de sus resultados con el propósito de asegurar la efectividad de las estrategias instrumentadas.

El primer paso para realizar cualquier diagnóstico es establecer claramente los objetivos de evaluación que se desean alcanzar tomando en cuenta que para realizarlo con varias vertientes informativas es necesario determinar junto con los objetivos las herramientas necesarias y los tiempos requeridos para llevarlo a cabo.

Es necesario conocer lo más profundamente posible la situación de la organización, para lo que se requiere recabar, en términos de la información documental o de campo de, entre otras cosas:

- Necesidades del grupo directivo en materia de comunicación interna a través de acercamientos con ellos.
- Características de los públicos objetivo de la comunicación mediante estudios previos y entrevistas personalizadas.
- Situación actual de los mecanismos de comunicación.
- Objetivos, alcances y consecuencias de los proyectos que se están implementando.
- Organigrama general de la empresa o institución.
- Si los hay, organigramas de los departamentos que integran la organización.
- Medios de comunicación escritos que se utilizan en la empresa o institución y características de uso.
- Medios de comunicación electrónicos que se utilizan en la empresa o institución y características de uso.
- Publicaciones que circulan en la organización y origen de las mismas.
- Procesos de comunicación formal y características.
- Procesos de comunicación informal reconocidos y características.
- Procesos operacionales.
- Mecanismos utilizados para reconocer los logros de empleados.
- Programas de capacitación y alcances.
- Sistemas de retroalimentación.

Los tipos de diagnóstico organizacional más comunes son<sup>27</sup>:

**Clima Organizacional.-** Es el conjunto de percepciones, actitudes y conductas específicas que los miembros de las organizaciones tienen frente a las relaciones interpersonales, así como a los sistemas y normas de trabajo de las mismas. Es un diagnóstico actitudinal que se centra en aspectos personales y estructurales del trabajo en la organización.

**Efectividad Organizacional.-** Es la percepción que tiene el personal acerca de lo que la organización les brinda en cuanto a los elementos, las posibilidades y el apoyo necesario para que se logren los objetivos. Es un diagnóstico actitudinal centrado en los procesos de la organización.

**Comunicación Organizacional.-** Es el conjunto de percepciones que tiene el personal sobre dos aspectos: primero, la calidad y la cantidad de información que la organización le brinda para desempeñarse adecuadamente en sus labores y, segundo, las condiciones que existen de escuchar y ser escuchado por la organización en todos los niveles y áreas. Es un diagnóstico actitudinal que se enfoca tanto en aspectos personales como en los procesos de trabajo de la organización.

Las herramientas con las que cuenta un investigador para realizar un diagnóstico de estos tipos son:

---

<sup>27</sup> Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Alpha Editorial. Definiciones modificadas del origina

Necesidad Manifiesta.- Inquietud a partir de la cual se propone la realización del diagnóstico.

Estudios Cuantitativos.- Cuestionarios aplicados y auto aplicados, sondeos telefónicos, etc.

Estudios Cualitativos.- Sesiones de grupo, entrevistas profundas, métodos de observación participativa y no participativa.

Investigación Documental.- Análisis de contenido, revisiones bibliográficas y expedientes o archivos en general.

Análisis de los indicadores del personal.- Ausentismo, rotación, inseguridad respecto de lo que sucede en la empresa, sentido de pertenencia, grado de productividad, nivel de conocimiento de sucesos y eventos en la organización, calidad en el servicio, etc.

Los pasos a seguir para llevar a cabo eficazmente un diagnóstico son:

1. Diseño del cuestionario (y/ u otras herramientas) adecuado a las necesidades de la organización.
2. Selección de la muestra.
3. Recolección de información. Realización de entrevistas y cuestionarios.
4. Análisis estadístico de la información.
  - a. Análisis primario.- Análisis de contenido y realización de gráficas.
  - b. Análisis secundario.- Análisis comparativo e identificación de variables influyentes.
5. Elaboración del reporte diagnóstico y sugerencias de acciones.
6. Organización de sesiones de grupo con los directivos involucrados.
7. Integración de la información y entrega final de resultados.
8. Desarrollo de la estrategia de comunicación.
9. Implementación de acciones.
10. Seguimiento del proceso.
11. Reporte periódico de resultados.

Una vez concluido el proceso diagnóstico, es necesario mantener una evaluación constante de los progresos de las acciones instrumentadas. El siguiente esquema puede resultar útil para estos fines:

1. Determinar la situación actual arrojada por el diagnóstico.
2. Prueba empírica.- Comparar lo que sucede actualmente con lo que nos gustaría que sucediera.
3. Identificar las diferencias entre lo que es y lo que queremos que sea.
4. Aplicar los recursos, opciones y acciones correctivas que se crean convenientes.

5. PRrueba empírica.- Realizar de nuevo la comparación entre la situación real e ideal.

6. Comprobación de que se ha logrado lo que se esperaba a través de las acciones correctivas.

7. Resultado.- Descripción de los logros obtenidos y las acciones de mantenimiento del nivel de desempeño logrado.

Se sabe que en una organización, los resultados se miden cuantitativamente. Toda acción, para ser considerada como efectiva debe representar, en términos numéricos, una mejora productiva también.

La investigación y posteriormente la evaluación de resultados, en los programas de comunicación, son una constancia tangible de los beneficios que aportan las actividades que trabajan con base en intangibles (por ejemplo procesos no almacenables), ya que su correcta aplicación responde a la necesidad de establecer cuantitativamente un vínculo entre el hábito de la comunicación efectiva y sus resultados a nivel de productividad.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de lo que se debe obtener en la fase de diagnóstico en cada una de las dos áreas de intervención:

**Cuadro 5.1 Fase diagnóstica, áreas administrativa y creativa**

FASES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	AREAS DE INTERVENCIÓN	
	ADMINISTRATIVA	CREATIVA
I. DIAGNÓSTICA	<p>Los quiénes: Los públicos</p> <p>Los cómo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las redes de comunicación (comunicograma).</li> <li>2. Inventario de medios.</li> <li>3. Infraestructura humana, técnica y tecnológica para la comunicación y la información.</li> </ol> <p><i>Valoración de la pertinencia de la red actual de mensajes en la Organización.</i></p>	<p>El qué:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los temas.</li> <li>2. Los objetivos de comunicación (nivel de profundidad en el proceso de aprendizaje).</li> </ol> <p>Los quiénes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El marco de referencia instalado.</li> <li>2. El nivel de impacto esperado.</li> </ol> <p>Los cómo: Análisis de contenido de los mensajes y medios actuales.</p> <p><i>Valoración de la pertinencia de los mensajes actuales (fondo y forma) en la Organización.</i></p>

**Diseño propio**

## **5.1.1 FASE DIAGNÓSTICA. AREA DE INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA**

### **5.1.1.1 LOS QUIÉNES: IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE PÚBLICOS Y SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS.**

La segmentación de audiencias es primordial para lograr el nivel de impacto deseado, ya que permite direccionar correctamente los mensajes.

Un primer parámetro de segmentación lo constituyen los datos demográficos: edad, sexo, nivel socioeconómico, escolaridad, ocupación.

Sin embargo, dentro de una empresa un efectivo método de segmentación lo constituyen los gremios o áreas de trabajo ya que en ellos se manejan marcos de referencia común. Si se trata de áreas de trabajo muy grandes y diversificadas, conviene dividir a los públicos por tramos dentro de cada proceso.

Otro posible método de segmentación lo constituyen los niveles jerárquicos y las áreas funcionales.

Los criterios de segmentación pueden combinarse o variar dependiendo de la naturaleza del proyecto. Lo realmente importante es definir cuántos públicos diferentes tiene el proceso y cuáles son.

### **5.1.1.2 LOS CÓMOS: DETECCIÓN DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN EXISTENTES: COMUNICOGRAMA (por dónde fluye la información)**

Tomando el organigrama como base, se describe cómo fluye la comunicación horizontal y verticalmente, en la organización. Para ello habrá que tomar en cuenta el proceso natural de trabajo de la empresa.

Con base en el diseño de la cadena de valor de la misma, seguramente se encontrarán tramos obstruidos, inexistentes, averiados, rotos, etc. que en la fase de planeación y diseño habría que mejorar.

El inventario de medios y procesos de Comunicación Organizacional se puede realizar utilizando el siguiente formato:

## Formato 5.1 Inventario de medios y acciones de comunicación

### 1. Medios de Comunicación Tradicionales

Medio	Objetivo	Emisor/Receptor	Regulación	Periodicidad	Alcance	Responsable	Recomendaciones

### 2. Medios de Comunicación Virtuales

Medio	Objetivo	Emisor/Receptor	Regulación	Periodicidad	Alcance	Responsable	Recomendaciones

### 3. Publicaciones

Medio	Objetivo	Emisor/Receptor	Regulación	Periodicidad	Alcance	Responsable	Recomendaciones

### 4. Procesos de Comunicación

Medio	Objetivo	Emisor/Receptor	Regulación	Periodicidad	Alcance	Responsable	Recomendaciones

### 5. Mecanismos de Reconocimiento

Medio	Objetivo	Emisor/Receptor	Regulación	Periodicidad	Alcance	Responsable	Recomendaciones

A continuación, se explican los encabezados de las columnas del formato:

<i>Medio:</i>	Nombre del medio o proceso
<i>Objetivo:</i>	Propósito del medio o proceso
<i>Emisor/Receptor :</i>	Originador y Destinatario
<i>Regulación:</i>	Normatividad a la que se sujeta el medio o proceso
<i>Periodicidad:</i>	Ídem
<i>Alcance:</i>	Cobertura geográfica o de audiencias
<i>Responsable:</i>	Persona encargada del medio o proceso
<i>Recomendaciones:</i>	Espacio para identificar áreas de oportunidad o mejora

Es importante contar con un diagnóstico del potencial de la organización en cuanto a tecnología de información y recursos humanos especializados disponibles en ella. Conocer sus sistemas informáticos, sus programas, sus alcances. Conocer la infraestructura humana, técnica y tecnológica en medios y de acciones de comunicación.

## **5.1.2 FASE DIAGNÓSTICA: ÁREA DE INTERVENCIÓN CREATIVA**

### **5.1.2.1 EL QUÉ:**

- **LOS TEMAS**

Dentro de toda organización existe una amplísima gama de mensajes, de contenidos a comunicar. Es fundamental conocer cuál es esta agenda institucional y jerarquizarla, bajo la guía de la Planeación Estratégica.

- **LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

Una vez conociendo los “*qués*” organizacionales, es importante saber a qué nivel de profundidad o intencionalidad (según la taxonomía de Bloom) se requiere comunicar o informar.

### **5.1.2.2 LOS QUIÉNES:**

- **EL MARCO DE REFERENCIA INSTALADO**

Es fundamental para una comunicación efectiva el conocer, lo más profundo posible, el esquema de pensamiento de los receptores de nuestra comunicación, por segmentos, es decir, conocer intereses, aficiones, creencias, opiniones, costumbres, hábitos, etc de cada público objetivo y poder así hablarle en su lenguaje. Digamos que eso sería la materia prima del trabajo del comunicador.

- **EL NIVEL DE IMPACTO ESPERADO**

Dependiendo de los objetivos planteados, se tendrían que definir las expectativas de impacto de la comunicación en sus diversas manifestaciones

### **5.1.2.3 LOS CÓMOS: ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS MEDIOS ACTUALES (FONDO Y FORMA)**

Una vez conociendo qué se quiere decir y a quién, resulta importante saber también si la forma en que se está comunicando e informando es la adecuada. En este punto el análisis de contenido deberá incluir además del fondo, la forma de la comunicación organizacional existente y valorar su pertinencia a través de las herramientas de investigación disponibles (sesiones de grupo, auditoría de medios, etc.)

Con base en la experiencia, un valor fundamental para el éxito de cualquier programa de comunicación es involucrar acertadamente, desde su gestación, al personal directamente implicado. De hecho, las entrevistas diagnósticas son en sí mismas acciones de comunicación que establecen un terreno fértil de aceptación y promoción de las acciones a seguir.

Cuando existe la necesidad de desarrollar la cultura organizacional de una empresa o institución en forma sólida y direccionada, el primer paso consiste en realizar un análisis comparativo entre la cultura ideal y la cultura real de la institución, que es parte de esta fase diagnóstica.

Este es un paso muy importante, pues se necesita conocer el perfil de atributos de la cultura ideal que se desea. Esta fase es un esfuerzo que se debe llevar a cabo de manera conjunta: organización-consultores, pues de este modo se garantiza que las acciones que se generen actúen en favor de la cultura ideal exigida.

Por otro lado, se necesita tener un extenso conocimiento de la cultura real que actualmente se vive en la institución.

De tal modo que los pasos para generar una intervención en el desarrollo, o sea en la edificación de una cultura ideal sólida y concertada, son los siguientes:

- Reflexionar y documentar apropiadamente los elementos de la cultura ideal.
- Realizar un diagnóstico respecto de los elementos preponderantes de la cultura real.
- Realizar un estudio respecto del grado de conocimiento y adopción de los elementos de la cultura ideal.

Para llevar a cabo esta fase nos valemos de las siguientes herramientas de investigación cualitativas propias del campo social y que en su momento se desarrolla la mecánica específica para cada caso:

- Documentación.
- Entrevistas a profundidad.
- Observación
- Grupos de enfoque
- Consumo simulado (*shoppers*).

## **5.2 SEGUNDA FASE: PLANEACIÓN Y DISEÑO**

Una vez finalizada la fase de diagnóstico, pasamos a la conformación del diseño del *Modelo SICOMI*. Esta fase se da a través de algunas sesiones (cuyo número puede variar dependiendo del avance que se logre en cada una de ellas) con un grupo especialmente seleccionado de personas de la institución al que denominamos “*Grupo Comando*”.

Se busca en estas personas experiencia, talento, que ocupen posiciones clave dentro de la estructura de la organización y que enriquezcan la visión acerca de la empresa o institución.

Necesitamos obtener información específica respecto de los procesos productivos de la institución con el objetivo de crear estructuras de flujo muy claras que permitan la administración de la que hablamos, diferentes tipos de Enlaces y que dependerán de las necesidades mismas de la organización (previamente detectadas en la fase diagnóstica)

Partiremos de:

- Comparar los resultados arrojados por las investigaciones, analizando qué elementos culturales existentes deben reforzarse y cuáles deben eliminarse.
- Definir la congruencia entre la cultura real y la ideal, incluyendo lo concerniente a la comunicación y a la información.
- Desarrollar un plan estratégico de acción para el desarrollo de la cultura ideal.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de lo que se debe obtener en la fase de planeación y diseño en cada una de las dos áreas de intervención:

**Cuadro 5.2 Fase planeación y diseño, áreas administrativa y creativa**

FASES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	AREAS DE INTERVENCIÓN	
	ADMINISTRATIVA	CREATIVA
II. PLANEACIÓN Y DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de la infraestructura SICOMI                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil y selección de enlaces.</li> <li>• Definición de funciones.</li> <li>• Flujo del proceso de trabajo.</li> <li>• Asignación de responsabilidades.</li> </ul> </li> <li>- Desarrollo del <i>comunicograma</i> adecuado a las necesidades actuales de la organización.</li> <li>- Detección de la ubicación física o geográfica de los enlaces, respetando el nivel jerárquico natural.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de intencionalidad (Cambio de imagen, informativa o promocional. Niveles de profundidad).</li> <li>- Planeación de la dosificación de la información mediante el establecimiento de fases y tiempos (preventiva, lanzamiento, relanzamiento, posicionamiento, mantenimiento).</li> <li>- Diseño de la Estrategia Creativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> <li>• Racional</li> <li>• Mensaje residual (posicionamiento)</li> <li>• Slogan</li> <li>• Plataforma de Redacción</li> </ul> </li> <li>-Diseño de la estrategia de medios.</li> </ul>

**Diseño propio**

## **5.2.1 FASE DE PLANEACIÓN Y DISEÑO: AREA DE INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA**

### **5.2.1.1 Planeación de la infraestructura SICOMI**

#### **5.2.1.1.1 Perfil y selección de enlaces**

El perfil de *enlace* que se menciona al inicio del presente capítulo, es la base para determinar, junto con el equipo comando, las características de las personas que deberían ser enlaces en la empresa en cuestión, ya que pudieran haber otros requerimientos de acuerdo con la cultura organizacional (que sean bilingües, por ejemplo).

Definición de funciones y asignación de las responsabilidades de los enlaces:

Como parte de la planeación y diseño de la infraestructura del SICOMI está la definición de lo que cada uno de los enlaces tendrían que hacer para que el sistema funcione en una empresa determinada.

Como punto de partida se tiene lo establecido como los temas organizacionales de gestión (ver p. 19), lo cual deberá enriquecerse con la visión que el *grupo comando* tenga de lo que el SICOMI debería hacer por su organización. En algunos casos, los enlaces funcionan como meros desarrolladores de medios, en otros su contribución es la de dar información relevante, etc., todo esto depende del nivel de responsabilidad que se tenga como miembro de la institución.

#### **5.2.1.1.2 Flujo del proceso de trabajo**

Los Enlaces en acción

En función del *comunicograma* se deberán definir *el trayecto*, semana a semana, del flujo de la información hasta completar la retroalimentación.

#### **5.2.1.1.3 Desarrollo del comunicograma adecuado a las necesidades**

- Detección de la ubicación física o geográfica de los enlaces, respetando el nivel jerárquico natural  
Una vez definido lo anterior, es necesario seleccionar los puntos de enlace dentro del organigrama con base en la necesidad que la red implica. Es decir, es importante establecer en cada sede de la organización los puntos de enlace que los procesos requieren.
- Detección de candidatos a enlaces por ubicación  
Al tener detectados los puntos de enlace de la red, es oportuno el determinar quiénes podrían ser candidatos a enlaces. Indudablemente que los niveles directivos y gerenciales, deben ser, por definición, enlaces. Si no fuera así, el flujo no podría darse dentro de la organización.
- Descripción de los requerimientos de cada involucrado para el funcionamiento del sistema  
Es importante que todos los elementos queden contemplados. Por eso en las sesiones con el “grupo comando” se insiste en revisar y analizar a profundidad quiénes hacen qué cosa para que el SICOMI pueda funcionar

### **5.2.2 FASE DE PLANEACIÓN Y DISEÑO: AREA DE INTERVENCIÓN CREATIVA**

#### **5.2.2.1 Planeación de intencionalidad**

Un manejo profesional de la comunicación requiere no sólo del diseño de mensajes sino también de un proceso administrativo.

Dentro de este proceso administrativo juega un papel primordial la planeación respecto de la forma en cómo la información será dosificada en relación de los medios seleccionados, las fases del programa establecidas y los tiempos tanto de emisión como de permanencia de los mensajes.

Para realizar esta planeación es necesario contar preferentemente con la mayor cantidad de información posible de tal manera que pueda ser visualizada en forma global. En caso de que no se pueda contar con toda la información se deberá realizar por lo menos un esquema general de trabajo en donde se detallen los objetivos de información para cada fase del programa.

Cada mensaje de la organización debe ser diseñado teniendo en cuenta qué se quiere lograr, considerando por supuesto a quién nos dirigimos. De esa manera será más fácil la selección del medio o acción más adecuado.

#### **5.2.2.2 Planeación de la dosificación de la información mediante el establecimiento de fases y tiempos:**

Las posibilidades de manejo de la información por fases y tiempos suelen ser:

- Preventiva
- Introducción /Lanzamiento
- Relanzamiento
- Posicionamiento
- Mantenimiento

Preventiva.- En esta fase se pretende preparar al público interno para presentarle una nueva idea o elemento cultural, por ejemplo, aspectos para lograr la calidad de servicio. Usualmente es sólo una llamada de atención para generar expectativa y mayor impacto en el lanzamiento.

Introducción /Lanzamiento.-Se proyecta el concepto del nuevo elemento cultural.

Relanzamiento.- El concepto ya ha sido lanzado con anterioridad, pero en una nueva fase se busca un replanteamiento para lograr un acercamiento diferente con el público interno.

Posicionamiento.- Una vez que existe conciencia de la existencia del concepto se busca su consolidación y el lugar que ocupará en la mente (racional) y en el corazón (emocional) del público interno.

Mantenimiento.- El concepto ha provocado una imagen clara y diferenciada, ocupa en la mente de los colaboradores de la empresa una posición determinada y por tanto, la comunicación intenta mantener esta posición e imagen actualizándola constantemente.

### 5.2.2.3 Diseño de la estrategia creativa

Se dice que una estrategia creativa debe escribirse sobre piedra ya que los principios establecidos como válidos para comunicar un concepto deben ser respetados en cada emisión comunicativa con el propósito de generar verdadera consistencia en los mensajes y un sólido posicionamiento del concepto.

Para iniciar el diseño de la estrategia creativa debe desarrollarse un estudio de la información a comunicar que contemple las variables clásicas de la técnica llamada FODA:

- Las fortalezas.
- Las debilidades.
- Las amenazas.
- Las oportunidades.

Tanto de los problemas que la comunicación puede ayudar a resolver, así como los objetivos de comunicación.

La estrategia creativa es un esquema de comunicación que da coherencia a los mensajes en favor del posicionamiento deseado para el concepto.

El primer paso se refiere, por lo tanto, a la definición del mensaje residual o posicionamiento, es decir, la esencia del concepto a comunicar. El posicionamiento se diseña como una imagen. Esta imagen es la que se busca instalar en la mente de la audiencia meta por ejemplo: la palomita del logo de Nike es un referente en sí mismo de la marca. Otro ejemplo sería la canción del programa Solidaridad (en el sexenio del Presidente Carlos Salinas), pues a casi 30 años después, aún tiene gran recordación en estudios de opinión.

El segundo paso consiste en la interpretación del concepto: sobre lo que se quiere decir y sobre los resultados esperados.

A partir de estos elementos de posicionamiento y definición del concepto se diseña el resto de la estrategia:

- Racionamiento.- Es la argumentación emocional o racional que sustenta el mensaje residual o posicionamiento.
- Slogan.- Frase corta que resume la esencia del concepto.
- Plataforma de redacción.- Son los elementos de “venta” del concepto que nunca deben faltar cuando se realizan los mensajes, es decir, son los beneficios tangibles y/o intangibles que el concepto “ofrece”

Ninguno de estos elementos debe utilizarse en forma textual sino en forma adaptada al mensaje.

### **5.2.2.3 Diseño de la estrategia de medios**

Los medios utilizados para instrumentar cualquier programa de comunicación deben ser seleccionados estratégicamente en relación con la audiencia y el impacto deseado.

Se debe establecer:

- ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Dónde es el mejor lugar para que nuestro público vea los mensajes?
- Los tiempos de exposición requeridos para cada mensaje.

### **5.3 TERCERA FASE: INSTRUMENTACIÓN**

#### **5.3.1 INSTALACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA a través del factor humano, técnico y tecnológico.**

##### **5.3.1.1 Convocatoria y selección de enlaces (factor humano)**

Una vez determinado el universo de enlaces, se procede a la etapa de su selección y capacitación. Aunque en la fase anterior se detectaron los enlaces, en esta fase lo que se requiere es realizar un proceso formal de convocatoria y selección para elegir a los que más se acercan al perfil desarrollado. Es importante en esta etapa la promoción del SICOMI y valorar la importancia que los enlaces tendrán en la institución.

Lo ideal es que el SICOMI se presente como un mecanismo de ayuda al logro de la planeación estratégica de la organización, por lo que "su lanzamiento, reforzamiento y mantenimiento" deberá ir aparejado al concepto rector de la organización.

##### **5.3.1.2 Capacitación de enlaces (factor técnico)**

Una vez definidos los temas para la habilitación de enlaces se procede a la calendarización de las sesiones de capacitación que pueden ser desde sesiones de cuatro horas a la semana, hasta dos semanas completas de inmersión total.

A cada enlace se le envía una invitación formal y en todo momento existe un seguimiento y reconocimiento a su labor.

Los talleres medulares son:

- Taller de Comunicación Participativa.
- Taller de Periodismo Organizacional.
- Taller de Diseño Gráfico Organizacional.  
(Historieta, cartel, tríptico, folleto y volante. Revista y tableros)
- Taller de Fotografía, Audio y Video Organizacional.

Otros que la empresa requiera, como podrían ser:

- Liderazgo
- Negociación y toma de decisiones

##### **5.3.1.3 Planeación estratégica de redes (factor tecnológico)**

Además del factor humano, es necesario el aprovechamiento de la tecnología ya existente y valorar la que sería necesario y factible tener acceso.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de lo que se debe obtener en la fase de instrumentación en cada una de las dos áreas de intervención:

**Cuadro 5.3 Fase instrumentación, áreas administrativa y creativa**

FASES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	AREAS DE INTERVENCIÓN	
	ADMINISTRATIVA	CREATIVA
III. INSTRUMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de los diferentes enlaces (administrativo, productores y operativos)</li> <li>* Actitud (corresponsabilidad)</li> <li>* Aptitud</li> <li>-Manejo sistémico de la comunicación organizacional</li> <li>• Comité Institucional de Comunicación (CIC)</li> <li>• Mecánica operativa de la comunicación organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de mensajes.</li> <li>- Desarrollo de prototipos.</li> <li>- Desarrollo de acciones (y su mecánica de operación)</li> <li>- Producción de acciones y medios.</li> </ul>

**Diseño propio**

### **5.3.2 FASE DE INSTRUMENTACIÓN AREA DE INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **5.3.2.1 Habilidad de los diferentes tipos de enlaces: (Administrativos, productores y operativos)**

Hay una base de contenidos común a todos los diferentes tipos de enlaces que tiene que ver con el desarrollo de una actitud corresponsable y con el desarrollo de una serie de habilidades básicas en materia de Comunicación e Información, como son:

##### **5.3.2.1.1 COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA**

Objetivos: Que los Enlaces

- a) Identifiquen a la comunicación como un elemento fundamental en sus actividades cotidianas
- b) Definan los tipos de comunicación que existen (esquemas y modelo SICOMI)
- c) Reconozcan a la comunicación participativa como una herramienta para enriquecer su trabajo
- d) Se comprometan a realizar las funciones que como Enlaces tendrán que realizar

Temario:

- I.Importancia de la comunicación
- II.Conceptos de Comunicación
- III.Cultura y Comunicación Organizacional
- IV.Creatividad
- V.Creatividad Organizacional
- VI.Tips, apoyos, herramientas de la comunicación en la Institución correspondiente
- VII.Responsabilidades y funciones de los Enlaces
- VIII.Conclusiones, compromisos y plan de acción

### **5.3.2.1.2 PERIODISMO ORGANIZACIONAL**

Objetivos:Que los Enlaces

- a)Reconozcan las características generales de los géneros periodísticos
- b)Identifiquen los estilos periodísticos y su utilización
- c)Apliquen sus conocimientos en la redacción del contenido para diversas piezas de comunicación y/o información

Temario:

- I.Relación entre el lenguaje hablado y el periodístico
- II.El estilo informativo y de opinión
- III.Criterios para la clasificación de los géneros periodísticos
- IV.Características de cada género, ejercicio en diversas publicaciones
- V.Redacción de mensajes
- VI.Proceso de producción de medios impresos (revista, periódico, etc.)
- VII.Funciones de los participantes
- VIII.Ejercicios: textos para tableros, artículo para medioselectrónicos

### **5.3.2.1.3 DISEÑO GRÁFICO ORGANIZACIONAL**

Objetivos: Que los Enlaces

- a)Tengan información básica para el diseño de soportes gráficos
- b)Posean los elementos teóricos y prácticos necesarios para diseñar una campaña interna exitosa

Temario:

- I.La Comunicación
- II.El diseño
- III.La creatividad
- IV.Elementos básicos en la configuración del mensaje visual
- V.Proceso del diseño
- VI.Característica y función de los soportes gráficos
- VII.El diseño de una Campaña Interna
- VIII.La presentación de una Campaña Interna
- IX.Conclusiones, compromisos y plan de acción

#### **5.3.2.1.4 FOTO, AUDIO Y VIDEO ORGANIZACIONAL**

Objetivos: Que los Enlaces

- a) Conozcan y aprendan a utilizar el medio auditivo como forma de comunicación
- b) Conozcan los conceptos básicos para la toma de buenas fotografías y la realización de videos

Temario:

- I. El poder del audio como medio de comunicación
- II. La fuerza de la imagen (visual y auditiva)
- III. La imagen (visual y auditiva) creativa y atractiva
- IV. La fotografía (origen, conceptos teóricos y prácticos, toma de fotografía para la organización)
- V. El video (origen, conceptos teóricos y prácticos, realización de videos para la organización)
- VI. Infraestructura para el levantamiento de imagen visual y auditiva
- VII. Prácticas
- VIII. Conclusiones, compromisos y plan de acción

#### **5.3.2.2 Manejo sistémico de la comunicación organizacional**

Cada una de las áreas de cualquier organización, genera una cantidad importante de mensajes hacia adentro y hacia fuera de la Institución.

Muchas veces algunos de estos mensajes no tienen un cauce institucional y se distribuyen sin tomar en cuenta el universo de contenidos que está tocando a los diferentes públicos.

Debido a lo anterior, algunas veces los mensajes pueden ser contradictorios, percibirse como desarticulados, confundir o lo que es más grave saturar y vacunar la atención y el interés de nuestros receptores.

Un elemento vital para la conformación de un ambiente laboral sano y para el forjamiento de una mística institucional que trascienda, es la humanización de la comunicación interna.

La humanización de la comunicación es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y seguramente hará que se sienta a gusto en su lugar de trabajo... generando una mayor lealtad hacia la institución, un mayor compromiso que cohesiona, proyecta y revalora la dignidad institucional.

Esto se convierte en una estrategia fundamental para el área de Recursos Humanos.

### **5.3.2.2.1 Diseño del área de comunicación organizacional**

El primer propósito de la Comunicación en cualquier Organización es proveer los canales formales de comunicación interna, así como los mecanismos eficientes que promuevan la integración y apoyen positivamente el logro de los objetivos institucionales.

Por ello, las prioridades son la oportunidad de la información y la creación de los canales adecuados para hacerla llegar a sus destinatarios eficientemente.

Lo anterior requiere de un trabajo profesional y permanente, el cual se propone, en algunos casos, se asuma a través de un Comité Institucional de Comunicación (CIC) y de una coordinación que instrumente las decisiones de dicho Comité.

### **5.3.2.2.2 Recursos necesarios para conformar el área de comunicación organizacional**

- **Perfil del Coordinador**

- Se requiere de un profesional con formación en Comunicación, Relaciones Industriales, Administración, Psicología Organizacional o Pedagogía con especialidad en Cultura y Comunicación Organizacional y experiencia en:
  - la detección de necesidades de información y comunicación,
  - el diseño de estrategias,
  - el desarrollo de planes de medios, procesos y acciones,
  - la evaluación del impacto y pertinencia de medios de comunicación interna,
  - la contratación y coordinación de producciones impresas y audiovisuales,
  - así como el conocimiento y comprensión del manejo de las Relaciones Públicas Internas.
- Esta persona deberá tener nivel de interlocución directiva y participación en la toma de decisiones del área.

- **Apoyos Internos y/o Externos**

- Un asistente operativo con formación en Comunicación y en la administración de la información y del conocimiento de la empresa.
- Personal interno o apoyo por Proyecto o permanente de proveedores estratégicos y de producción en las siguientes áreas:
  - Redacción profesional para creación de conceptos creativos, concertación, conducción y apoyo para entrevistas al personal, discursos y guiones para realizaciones audiovisuales, así como textos para materiales impresos.
  - Diseño gráfico para el desarrollo de diseño editorial y utilización de software de diseño.
  - Diseño conceptual de los contenidos necesarios para internet de la empresa.

- **Las tareas específicas más relevantes y que conciernen al área son:**

- El armado de los contenidos a difundir.
- La creación, administración y optimización de los diversos medios y piezas de comunicación interna.

- El aseguramiento de la correcta y oportuna administración y suministro de los contenidos emitidos para las audiencias internas de la Institución.
- El apoyo a toda área de la Organización en la correcta administración y ejecución de los medios y acciones de comunicación requeridos.
- El aseguramiento del correcto uso de la imagen gráfica y criterio rector de la Organización.
- La responsabilidad por la publicación de todos los órganos internos de comunicación.

### **5.3.2.2.3 Conformación del Comité Institucional de Comunicación (CIC)**

Ante lo expuesto, surge la oportunidad de realizar un trabajo profesional por parte de un equipo de personas clave que tenga que ver con el flujo de información necesaria y oportuna de cada una de las áreas, que tenga influencia para la generación de mecanismos de mejora en las relaciones humanas y que sobre todo se coordine para que, sistemáticamente, los mensajes institucionales se manejen de manera integral, no se presten a equivocaciones y lo más importante, logren sinergizar a todas las áreas de la institución.

#### **5.3.2.2.3.1 Misión del CIC**

Apoyar en que las áreas y colaboradores de la Organización cuenten con los mecanismos necesarios para lograr un óptimo flujo de información, comunicación y relación que permita el desempeño individual y colectivo de acuerdo con las grandes metas institucionales, proyectando, en todo momento, la esencia del Criterio Rector.

#### **5.3.2.2.3.2 Objetivos del CIC**

Reforzar la identidad institucional, propiciando que los diversos públicos en general y los colaboradores en particular:

- Conozcan y estén alineados con los objetivos institucionales.
- Que sepan en qué consiste su contribución (el porqué y el para qué) y se sientan orgullosos de utilizar, pertenecer y promover los resultados y proyectos de la Institución.
- Forjar una cultura común en torno al Criterio Rector interior.
- Lograr que los mensajes institucionales se manejen de manera integral, no se presten a equivocaciones y sinergicen la proyección de la organización externa e internamente.

##### **5.3.2.2.3.2.1 Objetivos particulares del CIC**

- Desarrollar y establecer políticas de comunicación interna.
- Generar, segmentar, administrar y suministrar contenidos de interés general y por área específica.
- Generar, administrar y optimizar los diversos medios, mecanismos y procesos de comunicación externos e internos.
- Objetivo final: alcanzar las metas institucionales.

#### **5.3.2.2.3.3 Responsabilidades y funciones del CIC**

1. Organizar, administrar, supervisar y evaluar la función de Comunicación Interna.
2. Desarrollar y asegurar que se lleven a cabo las políticas de Comunicación Interna.
3. Seleccionar, evaluar y decidir, de acuerdo con las políticas correspondientes, la información a difundir en los diferentes medios de comunicación.
4. Apoyar la instrumentación y la optimización de los canales de comunicación formal e informal.
5. Promover y coordinar la participación del personal en el desarrollo de la comunicación organizacional.

#### **5.3.2.2.3.4 Responsabilidades y funciones de los miembros del CIC**

- En términos generales:
  - Aportar ideas para el diseño e instrumentación de programas, acciones o procesos de comunicación para apoyar los diferentes proyectos de las áreas involucradas
  - Apoyar la instrumentación y la optimización de los canales de comunicación formal e informal internos
- En concreto:
  - Realizar juntas periódicas (inmediatas a cada junta de Coordinación) con la siguiente agenda:
    - Definición de los contenidos a comunicar y determinación de a quién y cómo se les debe hacer llegar
    - Preparar las órdenes de trabajo y el plan de seguimiento
  - Producir y distribuir (a través de la Dirección de Comunicación Organizacional) los contenidos oportuna y adecuadamente ( a través de los diversos medios y acciones definidas)

#### **5.3.2.2.3.5 Grandes responsabilidades del CIC**

- Desarrollo del Plan Anual de contenidos para cada uno de los diversos públicos que conforman las diversas dependencias
  - Inventario de: Temas, Públicos, Medios
  - Realización de un Manual de Comunicación
- Diseño del Plan de Acciones y Medios de Comunicación, incluyendo mecanismos de instrumentación
  - Revista, Intranet, Enlaces, etc.
  - Cursos, Talleres, Eventos, Programas, Campañas
- Desarrollo de las piezas (folletos, carteles, manuales, artículos promocionales)
- Instrumentación del mecanismo de la evaluación del impacto de la Comunicación Interna
  - Auditoría de medios y acciones de comunicación e información

**Cuadro 5.4 Plan anual de comunicación (contenidos y medios)**

Áreas de oportunidad	Objetivos	Estrategias	Público Meta	Medios de Apoyo

**Diseño propio**

**Cuadro 5.5 Temas del flujo de recursos humanos**

TEMAS	RESPONSABLE / ACTIVIDADES	PÚBLICOS	MEDIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de reclutamiento, selección y contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RH</b> / Desarrollo de estrategia y contenidos</li> <li><b>CI</b>/ Definición de Mensajes Institucionales Clave , diseño imagen, apoyo en la producción de materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avisos de oferta de empleo (medios masivos)</li> <li>Agenda de la entrevista de candidatos</li> <li>Protocolo de contratación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de inducción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RH</b> / Desarrollo de estrategia y contenidos</li> <li><b>CI</b>/ Definición de Mensajes Institucionales Clave , diseño imagen, apoyo en la producción de materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleados de nuevo ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación ppt</li> <li>Video de inducción</li> <li>Manual de Bienvenida</li> <li>Artículos promocionales (en su caso)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de capacitación, actualización y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RH</b> / Desarrollo de Planes</li> <li><b>CI</b>/ Diseño imagen, apoyo en producción de materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocatorias</li> <li>Manuales, Folletos ( impresos y/o digitales)</li> <li>Apoyos audiovisuales</li> <li>Carteles</li> </ul>

**Diseño propio**

#### 5.3.2.2.4 Mecánica operativa de la comunicación organizacional

Resulta indispensable el establecer un flujo institucional de la información, derivado de las Juntas de Dirección.

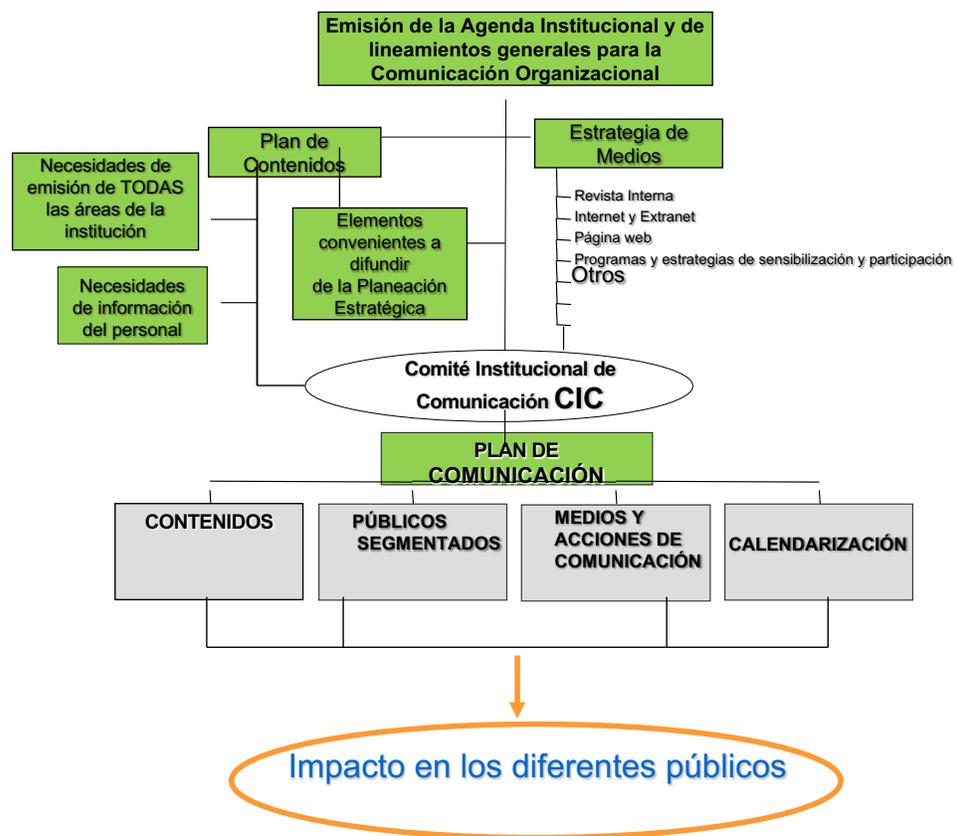
Se requiere también el contar con retroalimentación del personal (desarrollando, en principio, el espacio en cada medio).

Habría que generar un esquema de trabajo basado en la corresponsabilidad.

Para lo anterior es fundamental contar con una infraestructura operativa de la comunicación interna.

**Diagrama 5.1 Infraestructura operativa de la comunicación organizacional**

### Infraestructura operativa de la comunicación organizacional



Diseño propio

### 5.3.3 FASE DE INSTRUMENTACIÓN ÁREA DE INTERVENCIÓN CREATIVA

#### 5.3.3.1 Desarrollo de mensajes, prototipos, acciones

Producción de acciones y medios

Como parte de las funciones de los enlaces está la administración y la producción de medios y acciones de comunicación. Como herramienta tenemos los siguientes formatos para la *administración y la producción de mensajes*. Es materia de los talleres de Comunicación Participativa el que se habilite a los enlaces en el correcto llenado y clara comprensión de dichos formatos:

#### 5.3.3.2 Formatos guía para la administración y producción de medios y acciones

**Formato 5.2 Orden de trabajo.**

#### SISTEMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

METODOLOGÍA DE APOYO PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN. (Orden de trabajo)

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Necesidad de comunicación • Qué quiero decir • Por qué lo quiero decir • Para qué lo quiero decir	Lideres y/o procesos involucrados	Tipo de Comunicación (A quién) 1. Institucional 2. Procesos	Fechas de ejecución (Cuándo)

Aprobado por:

Firma:

### Formato 5.3 Planeación de mensajes y medios

#### SISTEMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

#### METODOLOGÍA DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE MENSAJES Y MEDIOS

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

¿Qué quiero decir?	
¿Qué quiero lograr? (Niveles de profundidad del mensaje)	
¿Quién lo va a escuchar? (Público)	
¿Qué efectos negativos puede producir? (Y como minimizarlos)	
¿Cómo lo voy a comunicar? (Estructura del mensaje)	
¿A través de qué medio o acción?	
¿Cuál es la mejor forma de distribución?	
¿Cuándo lo voy a comunicar?	
¿Cuánto tiempo de permanencia tendrá y qué reforzamientos necesita? (Sujeto a la retroalimentación recibida)	

## Formato 5.4 Monitoreo de comunicación

### SISTEMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

#### METODOLOGÍA PARA MONITOREO DE COMUNICACIÓN (Equipo de comunicación y Enlaces)

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Nombre del mensaje	Líder o proceso que mandó el mensaje	Destino (A quién y en dónde)	Medio que se utilizó	Nivel de comprensión	Respuesta observada Positiva Negativa Indiferente

Al contar con la infraestructura necesaria para que los mensajes fluyan adecuadamente, se agiliza enormemente el "poner en circulación" aquellos contenidos relevantes ya sea para toda la organización o para algún área en especial:

- ⇒ Apoyo a la cultura de calidad y servicio.
- ⇒ Apoyo a la cultura de comunicación.
- ⇒ Apoyo para el programa de mejoramiento del ambiente laboral.

#### 5.4 CUARTA FASE: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se sugiere la aplicación periódica de instrumentos diagnósticos para establecer comparativos de la eficacia del SICOMI a nivel de andamiaje (tubería).

A esta fase corresponde lo que será propiamente la evaluación de las acciones emprendidas. En cada caso se genera un mecanismo específico, ya sea cualitativo o cuantitativo, mismo que puede incluir entre otras cosas:

- ➔ Sistemas de aseguramiento de la calidad (Auditorías de calidad).
- ➔ Encuestas de satisfacción al cliente interno.
- ➔ Cuestionarios de retroalimentación.
- ➔ *Focus groups*.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de lo que se debe obtener en la fase de seguimiento en cada una de las dos áreas de intervención:

**Cuadro 5.6 Fase evaluación y seguimiento, áreas administrativa y creativa**

FASES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	AREAS DE INTERVENCIÓN	
	ADMINISTRATIVA	CREATIVA
IV. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Sistema de retroalimentación de la eficacia del andamiaje y corrección de las desviaciones	Sistema de evaluación del impacto y propuestas de mejora en el fondo y forma de la comunicación

**Diseño propio**

# CAPÍTULO VI

## ACTUALIZACIÓN DEL MODELO SICOMI

### REVISIÓN ACADÉMICA DE ALGUNOS CONCEPTOS ALREDEDOR DEL MODELO

#### 6.1 Cultura y comunicación. Comunicación y cultura

Han existido diversas posturas respecto al papel que juegan la cultura y la comunicación en los diferentes tipos de aglomerados sociales.

“En las dos últimas décadas, la sociología ha descubierto la importancia de la comunicación como "materia prima" de la sociedad y de todo aquello que pueda calificarse como "social". En los diversos campos de investigación aplicada, la tendencia actual es la de definir la entidad social en términos comunicacionales. La empresa, la familia, las asociaciones, la escuela, la ciudad, y todas las formas de participación social se vienen estudiando como "sistemas comunicativos"... El impulso de fondo de este nuevo planteamiento está en la afirmación de una observación-representación de la sociedad como *mind*, es decir, como realidad virtual de la comunicación. Esta conceptualización – que es, al mismo tiempo, cultural, científica e histórica – se remonta en sus orígenes al s. XVII y experimentó un desarrollo notable con la filosofía idealista. Hoy en día ya no es una cuestión meramente de teoría del conocimiento (o, en general, de epistemología). En el cambio de la sociedad industrial a la sociedad post-industrial, la cultura de la modernidad (dominada por el pensamiento ilustrado y el idealismo) ha generado conocimientos y tecnologías específicas (informáticas, cognitivas, cibernéticas, telemáticas, visuales y, en general, "comunicacionales"), que han realimentado ese mismo cambio social.<sup>28</sup>

“Un número creciente de sociólogos mantiene que la comunicación es sólo una forma, o una presentación de selecciones que son distinciones, por así decir, "mecánicas", escogidas sin intencionalidad y sin una subjetividad humana encaminada a un fin. Como he comentado en otro lugar, ésta es la mayor diferencia entre el neo-funcionalismo post-parsoniano (G. Alexander) y el neo-funcionalismo anti-parsoniano (N. Luhmann) [2] .

Para situar este debate, es útil revisar el punto de vista de Parsons sobre la cuestión. Según éste, se puede describir la condición humana como interacción e interdependencia entre cuatro sistemas: Organismo-Personalidad-Sistema social-Cultura [3] .

---

<sup>28</sup> Donati, P. (1). Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional. *Communication & Society*, 8(1), 61-75. P.2 <https://doi.org/10.15581/003.8.35609>

Los parsonianos continúan manteniendo que lo constitutivo del sistema social son las normas, y que la comunicación social es humana en la medida en que es el resultado de las interacciones entre actores, los cuales, desde su personalidad, interiorizan e interpretan una cultura. Los post-parsonianos conceden en este marco conceptual una mayor importancia a la contingencia en todos los niveles, aunque para ellos la "materia prima" de la sociedad sigue siendo la misma. Por el contrario, los anti-parsonianos sostienen que por sistema social no se debe entender un sistema normativo sino más bien un sistema comunicativo. Las normas serían, en este caso, un producto de la comunicación, un *side-effect*, un *by-product* de las selecciones comunicativas en tanto en cuanto consiguen "estabilizarse".<sup>29</sup>

Dentro de todo este debate, es indudable que la comunicación tiene un lugar propio dentro de la cultura de las organizaciones. La apuesta del SICOMI es dinamizar la cultura imperante introduciendo lo que hemos llamado los "básicos de la comunicación" (ver capítulo de habilitación de los diferentes tipos de enlaces, p.48) dentro de dicha cultura. Con el modelo SICOMI se pretende forjar cultura comunicativa.

### **6.1.1 El Ser humano en la organización**

El planteamiento introductorio en el capítulo acerca de referentes teóricos (p. 14) gira entorno a las diferentes formas de organización económica y el papel que el trabajador tenía en cada una de ellas. Resulta interesante que "en las teorías de la organización y dirección de personal no siempre se considera adecuadamente el desarrollo humano. El estudio de estas teorías sugiere que con frecuencia se parte de imágenes o lecturas del hombre y de la organización que contemplan una sola dimensión del ser humano. Entre estas visiones destacan las imágenes ingenieneril, psicológica, sociológica y política"<sup>30</sup> sin embargo, el hombre va siendo considerado cada vez más, en su globalidad, lo que incide en avanzar hacia una mayor humanización de las organizaciones.

"A partir de los años 70 los valores humanos y la responsabilidad corporativa se van incorporando a la estrategia empresarial. Y posteriormente ha tenido lugar una progresiva toma de conciencia de la importancia de la cultura organizacional que incluye creencias y valores compartidos (Shein, 1985), como consecuencia de la actividad interpersonal en el seno de la organización. En nuestros días la ética corporativa está enriqueciendo la cultura empresarial.... Parece que la concepción de las organizaciones como comunidades de personas donde éstas puedan lograr su desarrollo humano será cada vez más asumida"<sup>31</sup>

Y es precisamente en esa dimensión que el SICOMI plantea la participación activa y corresponsable de todos los miembros de la organización respecto de la comunicación

---

<sup>29</sup> Ibidem, p. 3

<sup>30</sup> Melé, D. (1991). Desarrollo humano y teorías de la organización. IESE Business School-Universidad de Navarra, 224.p.3

<sup>31</sup> Ibidem, p.14

en las organizaciones. Estamos hablando de lo que llamamos Comunicación Participativa<sup>32</sup>, en contraste de los emisores privilegiados que dirigían las organizaciones de mediados del siglo pasado, cuyo liderazgo autocrático no daba cabida a la participación.

### 6.1.1.1 Proceso educativo de la comunicación y el liderazgo multiplicador

Siguiendo con la misma línea de pensamiento y siendo el proceso educativo de la comunicación uno de los pilares del SICOMI, el concepto del liderazgo multiplicador<sup>33</sup> resulta muy ilustrativo de lo que es posible desarrollar en un ambiente participativo en el que el liderazgo de la organización en general y de los diferentes líderes de enlace en particular pueden influir en los diferentes grupos de trabajo, habilitándose todos como multiplicadores de la comunicación.

En otras palabras y siguiendo a Wiseman (2019), "...hay más inteligencia dentro de nuestras organizaciones que la que estamos usando. Eso me llevó a pensar que hay un tipo de líder- al cual decidí llamar multiplicador- que es capaz de ver, usar y potenciar la inteligencia de los demás, mientras que otros líderes -a quienes denominé reductores- eclipsan la inteligencia de quienes los rodean"<sup>34</sup>

"Los multiplicadores son productores de genios. Todos a su alrededor se sienten más brillantes y capaces. Tal vez no los vuelvan genios en el sentido estricto del término pero los multiplicadores invocan la inteligencia única de cada individuo y crean una atmósfera de genialidad: innovación esfuerzo productivo e inteligencia colectiva"<sup>35</sup>

Wiseman plantea cinco disciplinas del multiplicador: **Atraer y optimizar el talento**, la gente busca trabajar con ellos directa o indirectamente porque saben que crecerán y tendrán éxito. **Crear la intensidad que requiere el mejor trabajo mental**, eliminan el temor y crean una red de seguridad que invita a otros a mejorar su trabajo mental. **Extender los retos**, se retan a sí mismos y a otros a dar más de lo que creen posible. **Debatir las decisiones**, involucran a la gente en el debate directo de las situaciones lo cual conlleva decisiones que la gente entiende y puede ejecutar con eficiencia. **Inculcar la propiedad y la responsabilidad**, hacen que la gente se haga responsable de su propio compromiso.<sup>36</sup>

Se puede decir entonces, que un estilo de liderazgo multiplicador sería deseable para cualquier empresa o institución y podría incluirse dentro del proceso educativo del SICOMI.

---

<sup>32</sup> Servaes, J., & Malikhao, P. (2007). Comunicación participativa: ¿el nuevo paradigma?. Redes. com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, (4), 43-60.

<sup>33</sup> Wiseman, L., & McKeown, G. (2013). Multiplicadores. Conecta.

<sup>34</sup> Ibidem. p. 21

<sup>35</sup> Ibidem. p.36

<sup>36</sup> Ibidem p. 49

## 6.2 Planeación estratégica de la comunicación

En relación con lo que se mencionó en el tercer capítulo (p. 18 ), acerca de que la estrategia empresarial y la comunicación organizacional constituyen partes de un sistema integral, Almazán (2012) analiza “la imbricación entre el proceso de planeación estratégica de la gestión organizacional y el plan de comunicación de la gestión comunicacional, confirmando que entre ambos se instaura un “doble vínculo”, o doble mediación, al destacar la naturaleza comunicativa de la planeación y el carácter planificado de la comunicación.”<sup>37</sup>

Después de hacer un recorrido por varias escuelas y propuestas teórico-metodológicas relacionadas con la planeación estratégica organizacional, la comunicación estratégica y la gestión de la comunicación Almazán advierte que “entre los estudios dirigidos a analizar la articulación entre los procesos de planeación y la comunicación estratégica se evidencia una insuficiente integración teórica, investigativa y práctica”<sup>38</sup>

Sin embargo, también señala que: “desde finales de la década de los 80, se desarrollan en la perspectiva europea nuevas ideas en torno a la práctica de la comunicación organizacional como noción integral, al valor estratégico y la función gerencial de la comunicación en tanto herramienta que aglutina y coordina los diferentes subsistemas de la empresa.”<sup>39</sup>

Derivándose así, señala Almazán y citando a Herranz (2007), la figura del DirCom (Dirección de Comunicación) desde donde se origina la planificación de manera integral de toda la comunicación que genera identidad e imagen tanto interna como externamente.

Ahora bien, “Tanto en el enfoque anglosajón de las relaciones públicas como en el europeo de la comunicación corporativa, se produce un desplazamiento sustancial en los últimos años hacia los activos intangibles, hacia los públicos de la organización y sus intereses, valores, capital social, confianza, entre otros, como dimensiones determinantes de la gestión empresarial”<sup>40</sup> surge la noción de que las relaciones públicas son “una estrategia de confianza que otorga a la comunicación su autenticidad” lo cual fue reconocido por Lucien Matrat desde 1971, pero la acogida de esta noción en Estados Unidos fue escasa, comenta Almazán.

“Lograr la coincidencia entre la estrategia organizacional y la estrategia de comunicación es crucial para las organizaciones. La alineación o integración entre ambas es justamente la comunicación estratégica.

La Comunicación Estratégica es el punto de encuentro teórico del Pensamiento Estratégico y la Comunicación Organizacional, llegando a considerarse como un

---

<sup>37</sup> Almazán, J. S. (2012). Una propuesta de integración teórica para el estudio articulado de la planeación estratégica y la comunicación institucional. Razón y Palabra, (80). P.23

<sup>38</sup> Ibidem. P.4

<sup>39</sup> Ibidem. P.27

<sup>40</sup> Ibidem. p.28

paradigma emergente (Nosnik, 2009), un nuevo método de gestión (Scheinson, 2010) o una nueva teoría estratégica desde la comunicación (Pérez, 2004). La conformación de este cuerpo teórico se nutre de los enfoques europeos ya mencionados, entre los que destacan el de la Reputación Corporativa y la Gestión de Comunicación<sup>41</sup>

“De esta forma, la Comunicación Estratégica se instala en la dimensión política de las organizaciones, buscando perfilar una estrategia global en la que se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente (Scheinson, 2010)”<sup>42</sup>

“La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que la organización conoce dónde se encuentra y a donde quiere llegar. La identidad estratégica, en el ámbito corporativo, es la personalidad que la empresa, deliberadamente, quiere construir para sí misma y que es interpretada por su capital humano, construyendo la imagen que la organización requiere para cumplir con sus planes de negocio. De igual forma, esa identidad debe coincidir con la que perciben los públicos internos, a partir de su cultura, incluyendo rasgos nítidos que condicionan su personalidad, la cual ha sido diseñada intencional y estratégicamente por interés de la alta gerencia, y que está presente en el comportamiento global de los trabajadores (Pizzolante, 2003)”<sup>43</sup>

Todo lo anterior nos lleva a considerar que el SICOMI abarca tanto la planeación estratégica organizacional como la comunicación estratégica, es decir que se refuerza, avala y nutre, en gran medida, su concepción como sistema integral.

---

<sup>41</sup> Ibidem.p.29

<sup>42</sup> Ibidem.p.30

<sup>43</sup> Ibidem. 31

## **CAPÍTULO VII**

# **VALIDACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN (SICOMI)**

### **7.1 Proceso de validación**

Se llevaron a cabo dos mediciones. En la primera se evaluó el contenido del modelo SICOMI después de ofrecer un taller a profesionales de la Comunicación Organizacional en general. El objetivo de esta primera prueba era medir la pertinencia, utilidad y novedad del contenido del SICOMI. Para la segunda medición se solicitó a tres líderes reconocidos del campo de la Comunicación Organizacional que evaluarán el mérito técnico y la contribución (ventaja comparativa) del SICOMI como modelo SICOMI en la práctica de la planeación estratégica de la Comunicación Interna en las organizaciones.

#### **7.1.1 Medición con profesionales de la Comunicación Organizacional**

Primeramente, se desarrollaron los materiales<sup>44</sup> pertinentes para el taller de profesionales especialistas en Comunicación Organizacional e Interna para que evaluaran la practicidad, solidez y pertinencia de los contenidos del Modelo SICOMI respecto de la problemática actual de sus organizaciones y los criterios de mejores prácticas vigentes en el gremio de los comunicadores organizacionales.

Se acudió tanto a la Asociación Mexicana de Comunicadores A.C. (AMCO) como a la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación A.C. (AMIPCO), para solicitar la difusión de una convocatoria a sus afiliados a participar en una sesión taller, en la que se presentaría el SICOMI, a través de zoom, e inmediatamente después pedirles una evaluación acerca de la pertinencia, utilidad y novedad del SICOMI.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ver Anexo 1

<sup>45</sup> Ver Anexo 2

### 7.1.1.1 Elaboración del instrumento de medición<sup>46</sup>

Se procedió a la elaboración de un cuestionario para evaluar las características del SICOMI. Se contó con un total de 30 preguntas procedentes de la revisión teórica y la descripción del propio modelo SICOMI que la autora de la tesis ha desarrollado durante más de 40 años de ejercicio profesional.

Los 30 ítems se elaboraron con base en criterios de validez aparente: relevancia, pertinencia y poder explicativo de las características del SICOMI.

El cuestionario final quedó conformado por 30 ítems (Anexo 3). Se empleó una escala de respuesta de tipo Likert, con 5 puntos:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = No estoy totalmente convencido(a) de ello. No estoy seguro(a) de ello

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

En cuanto a la direccionalidad de los enunciados, todas las preguntas denotaban aspectos positivos, excepto la Pregunta 6, por lo que una mayor puntuación significaba una valoración positiva sobre las características del SICOMI (menos en la pregunta 6). Cabe mencionar que la Pregunta 6 se eliminó del análisis por presentar problemas psicométricos, derivados de que el enunciado se refiere a una limitación (o aspecto negativo) del SICOMI al poder aplicarse únicamente en empresas grandes. Cabe mencionar que este aspecto es similar al que explora la pregunta 15; este último enunciado establece que el SICOMI es aplicable a todo tipo de organización, sector u origen.

Al entrecruzar las respuestas de los participantes en ambas preguntas, puede observarse que, en algunos casos, éstas se contraponen. Algunos de los participantes (22) manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el SICOMI es aplicable a todo tipo de organizaciones; de estos participantes, siete de ellos respondieron en la pregunta seis que metodologías como el SICOMI solamente se aplican en empresas grandes, mostrando contradicción en sus respuestas a ambas preguntas.

---

<sup>46</sup> Ver Anexo 3

**Cuadro 7.1 Entrecruces de respuestas**

		15.El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy totalmente convencido (a) de ello.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
6.Las metodologías como el SICOMI solamente se aplican en empresas grandes nacionales o trasnacionales.	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	4	5
	En desacuerdo	0	0	2	3	5	10
	No estoy totalmente convencido(a) de ello.	0	0	1	1	1	3
	De acuerdo	0	0	4	2	1	7
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	2	2	5
	Total	0	1	7	9	13	30

Dado lo anterior, y para fines de esta investigación, el cuestionario quedó conformado por 29 preguntas. La suma total de las valoraciones del SICOMI quedó comprendida entre las puntuaciones mínima y máxima posibles, que eran 29 y 145 respectivamente.

### 7.1.1.2 Análisis e interpretación de resultados

Los datos cuantitativos recabados en esta investigación se analizaron mediante el Paquete Estadístico Para las Ciencias Sociales versión 26 (SPSS por sus siglas en inglés).

### 7.1.1.2.1 Análisis de confiabilidad

Con el fin de analizar la confiabilidad del cuestionario, se realizó un análisis de consistencia interna. Inicialmente se incluyeron los 30 reactivos que conformaban el cuestionario, con base en los primeros análisis se decidió eliminar la pregunta 6 al obtener un índice de discriminación negativo. Una vez eliminada la pregunta 6, se obtuvo un Alfa de Cronbach de .960, lo que denota un nivel sobresaliente de consistencia interna del instrumento, es decir, el instrumento mide muy bien, independientemente de lo que pretende medir. En la elaboración de instrumentos de respuesta típica, es conveniente obtener un índice de confiabilidad de .70 o superior (Watkins, 2021)<sup>47</sup>.

Como se puede observar en la columna de *Correlación total de elementos corregida*, los 29 ítems muestran un coeficiente de discriminación igual o superior a .58, excepto las preguntas 1 y 16 que muestran coeficientes de .469 y .366 respectivamente, lo que denota un excelente nivel general de confiabilidad (Tabla I ). Es deseable que el índice de discriminación tenga un valor superior a .30 o .40, lo que revela una correlación significativa entre la puntuación de ítem y la puntuación total de cada sujeto (Watkins, 2021).

<b>Tabla 7.1 Estadísticos del análisis de confiabilidad.</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. El SICOMI no requiere de entrada una infraestructura muy desarrollada para poderse instalar.	118.37	179.137	<b>.469</b>	.960
2. El SICOMI expone de manera clara los contenidos de su modelo SICOMI de gestión de la Comunicación Interna.	117.97	178.723	<b>.682</b>	.958
3. El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.	117.97	176.516	<b>.652</b>	.958
4. El SICOMI es un sistema práctico de manejo de la Comunicación Interna en las organizaciones.	118.07	178.064	<b>.682</b>	.958

<sup>47</sup> Watkins, M. (2021). A Step-by-Step Guide to Exploratory Factor Analysis with SPSS. New York: Routledge.

<b>Tabla 7.1 (continúa)</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
5. El SICOMI explica correctamente la forma de instalarse en cada organización.	118.17	175.937	<b>.784</b>	.957
7. El SICOMI no implica una inversión exagerada de recursos de tal manera que una organización promedio podría implantarlo de encontrarlo atractivo.	118.33	176.851	<b>.625</b>	.958
8. Cada etapa o fase descrita del SICOMI es descrita con claridad en términos de las variables que la componen.	118.10	174.921	<b>.758</b>	.957
9. El SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.	118.20	178.855	<b>.584</b>	.959
10. El SICOMI muestra de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.	117.87	179.568	<b>.787</b>	.958
11. El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.	118.20	178.234	<b>.618</b>	.958
12. El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.	118.17	179.592	<b>.696</b>	.958
13. El lenguaje que utiliza el SICOMI para explicar cómo se diseña la Comunicación Interna de las organizaciones es claro.	118.03	181.275	<b>.597</b>	.959
14. El SICOMI ordena lógicamente las distintas etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización.	117.93	178.892	<b>.740</b>	.958
15. El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).	118.27	174.133	<b>.656</b>	.958
16. El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.	119.00	180.483	<b>.366</b>	.961

<b>Tabla 7.1 (continúa)</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
17. El SICOMI es un sistema fácil de entender pues es muy lógico.	118.13	177.637	<b>.807</b>	.957
18. El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.	118.17	176.557	<b>.695</b>	.958
19. En caso de ser necesario, la metodología del SICOMI permite desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.	118.27	180.823	<b>.550</b>	.959
20. El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.	118.37	174.723	<b>.752</b>	.957
21. El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.	118.03	180.102	<b>.609</b>	.959
22. Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.	118.17	175.730	<b>.692</b>	.958
23. El SICOMI es tan flexible que se adapta a las condiciones y características de cada organización interesada en utilizarlo.	118.20	175.338	<b>.725</b>	.958
24. El SICOMI contiene la información completa de los procesos que debemos manejar para que todos los empleados seamos efectivos en la Comunicación Interna de la organización.	118.17	178.489	<b>.696</b>	.958
25. El SICOMI cubre cada uno de los procesos que debemos conocer como responsables de la Comunicación Interna de nuestra organización.	118.20	178.855	<b>.632</b>	.958
26. Los conceptos que componen el sistema del SICOMI son fáciles de entender.	118.10	179.266	<b>.766</b>	.958
27. Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.	118.20	176.579	<b>.765</b>	.957

<b>Tabla 7.1 (continúa)</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
28. El SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.	118.07	176.961	<b>.747</b>	.957
29. Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.	118.10	177.472	<b>.728</b>	.958
30. El SICOMI es una inversión que ofrece, en un tiempo razonable, retornos interesantes a cualquier organización que lo implanta.	118.40	178.455	<b>.624</b>	.958

#### 7.1.1.2.2 Análisis de validez

Para determinar qué medía el cuestionario se realizó un análisis factorial confirmatorio, de componentes principales, con rotación Varimax. Con el fin de comprobar la existencia de una dimensión o factor único en el cuestionario, se analizaron las comunalidades. La unidimensionalidad del instrumento se aprecia cuando los elementos que conforman el cuestionario obtienen índices de .50 o mayores (Watkins, 2021).

Los resultados indicaron que todas las preguntas del cuestionario muestran comunalidades iguales o superiores a .60 por lo que se concluyó que el instrumento cumple con el criterio de unidimensionalidad indicativo de la validez del instrumento (Tabla 7.2, abajo ). Se puede suponer que la dimensión central del instrumento se refiere a las características del SICOMI.

**Tabla 7.2 Comunalidades**

	Inicial	Extracción
1.El SICOMI no requiere de entrada una infraestructura muy desarrollada para poderse instalar.	1.000	<b>.710</b>
2.El SICOMI expone de manera clara los contenidos de su modelo SICOMI de gestión de la Comunicación Interna.	1.000	<b>.766</b>
3.El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.	1.000	<b>.860</b>

<b>Tabla 7.2 (continúa)</b>	Inicial	Extracción
4.El SICOMI es un sistema práctico de manejo de la Comunicación Interna en las organizaciones.	1.000	<b>.759</b>
5.El SICOMI explica correctamente la forma de instalarse en cada organización.	1.000	<b>.800</b>
7.El SICOMI no implica una inversión exagerada de recursos de tal manera que una organización promedio podría implantarlo de encontrarlo atractivo.	1.000	<b>.681</b>
8.Cada etapa o fase descrita del SICOMI es descrita con claridad en términos de las variables que la componen.	1.000	<b>.821</b>
9.El SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.	1.000	<b>.829</b>
10.El SICOMI muestra de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.	1.000	<b>.793</b>
11.El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.	1.000	<b>.771</b>
12.El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.	1.000	<b>.746</b>
13.El lenguaje que utiliza el SICOMI para explicar cómo se diseña la Comunicación Interna de las organizaciones es claro.	1.000	<b>.812</b>
14.El SICOMI ordena lógicamente las distintas etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización.	1.000	<b>.795</b>
15.El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).	1.000	<b>.770</b>
16.El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.	1.000	<b>.764</b>
17.El SICOMI es un sistema fácil de entender pues es muy lógico.	1.000	<b>.785</b>
18.El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.	1.000	<b>.794</b>
19.En caso de ser necesario, la metodología del SICOMI permite desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.	1.000	<b>.604</b>

<b>Tabla 7.2 (continúa)</b>	Inicial	Extracción
20.El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.	1.000	<b>.814</b>
21.El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.	1.000	<b>.872</b>
22.Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.	1.000	<b>.787</b>
23.El SICOMI es tan flexible que se adapta a las condiciones y características de cada organización interesada en utilizarlo.	1.000	<b>.756</b>
24.El SICOMI contiene la información completa de los procesos que debemos manejar para que todos los empleados seamos efectivos en la Comunicación Interna de la organización.	1.000	<b>.751</b>
25.El SICOMI cubre cada uno de los procesos que debemos conocer como responsables de la Comunicación Interna de nuestra organización.	1.000	<b>.784</b>
26.Los conceptos que componen el sistema del SICOMI son fáciles de entender.	1.000	<b>.821</b>
27. Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.	1.000	<b>.732</b>
28.El SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.	1.000	<b>.745</b>
29. Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.	1.000	<b>.731</b>
30. El SICOMI es una inversión que ofrece, en un tiempo razonable, retornos interesantes a cualquier organización que lo implanta.	1.000	<b>.679</b>

El siguiente apartado de resultados del análisis factorial (Tabla 7.3 ) indica que las preguntas que conforman el cuestionario explican el 77% de las variaciones observadas en la valoración del SICOMI, lo que representa un nivel muy alto de explicación de la varianza en la variable estudiada. El análisis factorial arrojó 6 factores con autovalores de 1.0 o mayores.

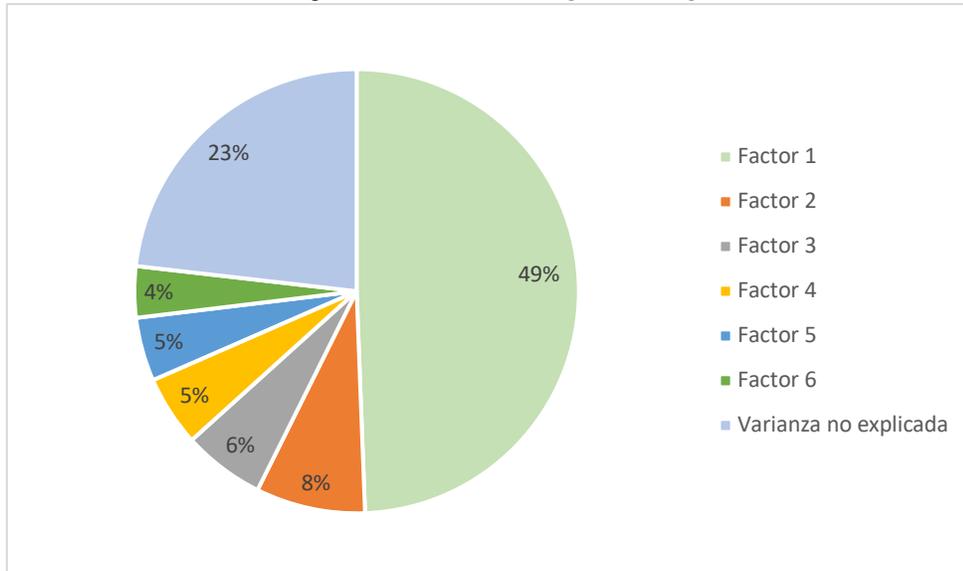
### 7.1.1.1.3 Varianza total explicada

**Tabla 7.3 Método de extracción: análisis de componentes principales.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% varianza	de % acumulado	Total	% varianza	de % acumulado	Total	% varianza	de % acumulado
1	14.43	49.765	49.765	14.432	49.765	49.765	5.800	20.000	20.000
2	2.307	7.954	57.719	2.307	7.954	57.719	3.929	13.547	33.548
3	1.696	5.850	63.569	1.696	5.850	63.569	3.693	12.733	46.281
4	1.475	5.086	68.655	1.475	5.086	68.655	3.594	12.395	58.676
5	1.347	4.645	73.300	1.347	4.645	73.300	3.259	11.239	69.915
6	1.074	3.704	77.004	1.074	3.704	77.004	2.056	7.089	77.004
7	.925	3.188	80.192						
8	.874	3.014	83.206						
9	.788	2.718	85.924						
10	.718	2.475	88.399						
11	.529	1.823	90.222						
12	.515	1.777	91.999						
13	.470	1.622	93.621						
14	.376	1.297	94.918						
15	.317	1.091	96.010						
16	.260	.896	96.906						
17	.201	.694	97.600						
18	.191	.660	98.260						
19	.137	.472	98.732						
20	.104	.357	99.089						
21	.080	.277	99.367						
22	.059	.203	99.570						
23	.050	.174	99.744						
24	.033	.114	99.858						
25	.024	.084	99.942						
26	.012	.042	99.984						
27	.004	.015	99.998						
28	.001	.002	100.000						
29	3.167E-16	1.092E-15	100.000						

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de varianza explicado por cada factor.

**Gráfico 7.1 Porcentaje de varianza explicado por cada factor**



A continuación, se muestra la matriz de componentes rotados con las cargas factoriales de las preguntas del cuestionario y su organización por componentes o factores (Tabla 7.4).

**Tabla 7.4 Cargas factoriales de cada pregunta.** Componente

	1	2	3	4	5	6
21.El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.	.867					
3.El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.	.858					
20.El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.	.769					

Tabla 7.4 (continúa)	Componente					
	1	2	3	4	5	6
18.El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.	.758					
28.El SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.	.695					
29. Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.	.668					
27. Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.	.510					
12.El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.	.455					
2.El SICOMI expone de manera clara los contenidos de su modelo SICOMI de gestión de la Comunicación Interna.		.763				
5.El SICOMI explica correctamente la forma de instalarse en cada organización.		.657				
10.El SICOMI muestra de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.		.641				
8.Cada etapa o fase descrita del SICOMI es descrita con claridad en términos de las variables que la componen.		.638				
1.El SICOMI no requiere de entrada una infraestructura muy desarrollada para poderse instalar.			.765			

Tabla 7.4 (continúa)	Componente					
	1	2	3	4	5	6
30. El SICOMI es una inversión que ofrece, en un tiempo razonable, retornos interesantes a cualquier organización que lo implanta.			.667			
15.El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).			.635			
7.El SICOMI no implica una inversión exagerada de recursos de tal manera que una organización promedio podría implantarlo de encontrarlo atractivo.			.598			
19.En caso de ser necesario, la metodología del SICOMI permite desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.			.545			
25.El SICOMI cubre cada uno de los procesos que debemos conocer como responsables de la Comunicación Interna de nuestra organización.				.789		
24.El SICOMI contiene la información completa de los procesos que debemos manejar para que todos los empleados seamos efectivos en la Comunicación Interna de la organización.				.689		
26.Los conceptos que componen el sistema del SICOMI son fáciles de entender.				.596		
13.El lenguaje que utiliza el SICOMI para explicar cómo se diseña la Comunicación Interna de las organizaciones es claro.				.531		

Tabla 7.4 (continúa)	Componente					
	1	2	3	4	5	6
22.Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.					.687	
23.El SICOMI es tan flexible que se adapta a las condiciones y características de cada organización interesada en utilizarlo.					.683	
4.El SICOMI es un sistema práctico de manejo de la Comunicación Interna en las organizaciones.					.592	
14.El SICOMI ordena lógicamente las distintas etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización.					.461	
17.El SICOMI es un sistema fácil de entender pues es muy lógico.					.409	
16.El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.						.787
11.El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.						.505
9.El SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.						.496

Estos resultados revelan la existencia de seis factores o dimensiones subyacentes en el cuestionario, con cargas factoriales muy elevadas, lo que denota su alto poder explicativo de la valoración del SICOMI.

A continuación, se muestra la conformación final de los factores para facilitar su análisis y se nombran con base en su contenido manifiesto.

### **Factor 1. Utilidad del SICOMI 49.8%**

21. El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.
3. El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.
20. El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.
18. El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.
28. El SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.
29. Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.
27. Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.
12. El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.

### **Factor 2. Claridad del SICOMI 7.5%**

2. El SICOMI expone de manera clara los contenidos de su modelo SICOMI de gestión de la Comunicación Interna.
5. El SICOMI explica correctamente la forma de instalarse en cada organización.
10. El SICOMI muestra de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.
8. Cada etapa o fase descrita del SICOMI es descrita con claridad en términos de las variables que la componen.

### **Factor 3. Costo-beneficio del SICOMI 5.9%**

1. El SICOMI no requiere de entrada una infraestructura muy desarrollada para poderse instalar.
30. El SICOMI es una inversión que ofrece, en un tiempo razonable, retornos interesantes a cualquier organización que lo implanta.
15. El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).
7. El SICOMI no implica una inversión exagerada de recursos de tal manera que una organización promedio podría implantarlo de encontrarlo atractivo.
19. En caso de ser necesario, la metodología del SICOMI permite desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.

### **Factor 4. Componentes del SICOMI 5.09%**

25. El SICOMI cubre cada uno de los procesos que debemos conocer como responsables de la Comunicación Interna de nuestra organización.
24. El SICOMI contiene la información completa de los procesos que debemos manejar para que todos los empleados seamos efectivos en la Comunicación Interna de la organización.
26. Los conceptos que componen el sistema del SICOMI son fáciles de entender.
13. El lenguaje que utiliza el SICOMI para explicar cómo se diseña la Comunicación Interna de las organizaciones es claro.

### **Factor 5. Cualidades del SICOMI 4.64%**

22. Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.
23. El SICOMI es tan flexible que se adapta a las condiciones y características de cada organización interesada en utilizarlo.
4. El SICOMI es un sistema práctico de manejo de la Comunicación Interna en las organizaciones.

14. El SICOMI ordena lógicamente las distintas etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización.

17. El SICOMI es un sistema fácil de entender pues es muy lógico.

#### **Factor 6. Aplicación práctica del SICOMI 3.70%**

16. El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.

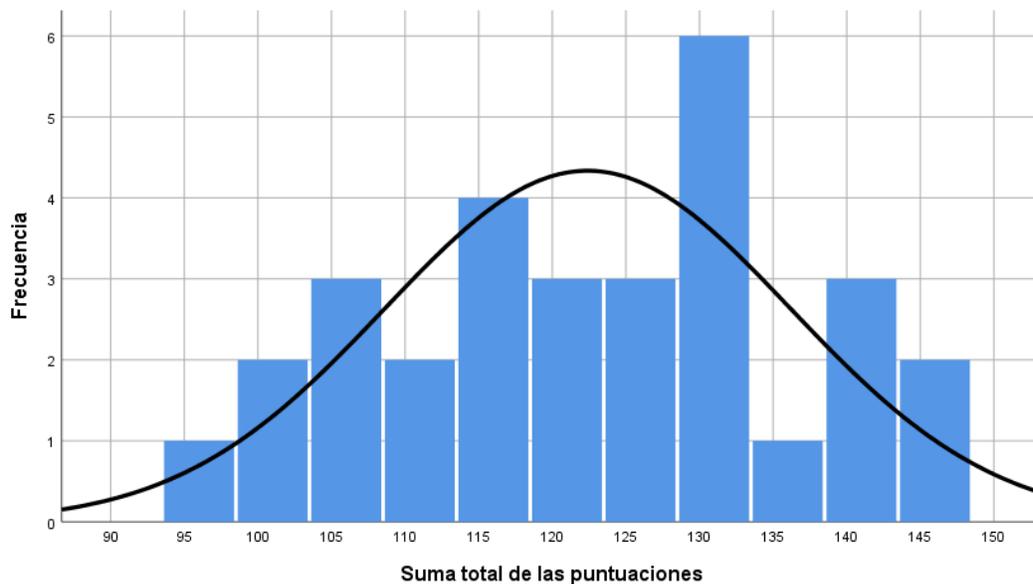
11. El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.

9. El SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.

#### **7.1.1.3 Análisis de la valoración de las características del SICOMI**

Una vez evaluada la confiabilidad y validez del cuestionario, se procedió a analizar la valoración de las características del SICOMI realizada por los participantes. Se calcularon los estadísticos descriptivos para la suma total de la valoración del SICOMI y se elaboró un histograma con la distribución de las puntuaciones (Gráfico 7.2).

**Gráfico 7.2 Distribución de la suma total de las respuestas.**



En cuanto a la forma de la distribución, se observa una curva simétrica (índice de asimetría  $-0.013$ ) y platocúrtica (índice de curtosis de  $-0.955$ ), esto último, debido a la amplia variabilidad de las puntuaciones observadas.

La puntuación total mínima observada fue de 96 y la máxima fue de 145. La media aritmética de las puntuaciones totales fue de 122.4, lo que, ubicado en una escala que va de 29 a 145 puntos, sugiere que la valoración promedio del SICOMI se encuentra en un nivel alto. El 25% de los participantes otorgó una puntuación menor a 109.75 (percentil 25), el 50% otorgó una puntuación menor a 124.00 (percentil 50) y el 75% otorgó una puntuación menor a 132.25 (percentil 75).

En lo que se refiere a la variabilidad de las puntuaciones, la desviación estándar observada en la muestra fue de 13.80, lo que revela una amplia variabilidad en los datos y se refleja en el aplanamiento de la curva.

A continuación, se muestra la distribución porcentual, media y desviación estándar de las respuestas de los participantes en cada pregunta. Se ordenan de manera descendente con base en la media (Tabla V).

**Tabla 7.5 Distribución porcentual de las respuestas de los participantes en cada pregunta.**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy totalmente convencido (a) de ello	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	D.E.
10. El SICOMI muestra de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.	0	0	0	46.7%	53.3%	4.5	0.51
14. El SICOMI ordena lógicamente las distintas etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización.	0	0	3.3%	46.7%	50.0%	4.5	0.57

<b>Tabla 7.5 (continúa)</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy totalmente convencido (a) de ello	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	D.E.
2. El SICOMI expone de manera clara los contenidos de su modelo SICOMI de gestión de la Comunicación Interna.	0	0	6.7%	43.3%	50.0%	4.4	0.63
3. El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.	0	3.3%	6.7%	33.3%	56.7%	4.4	0.77
13. El lenguaje que utiliza el SICOMI para explicar cómo se diseña la Comunicación Interna de las organizaciones es claro.	0	0	3.3%	56.7%	40.0%	4.4	0.56
21. El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.	0	0	6.7%	50.0%	43.3%	4.4	0.62
28. El SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.	0	0	10.0%	46.7%	43.3%	4.3	0.66
4. El SICOMI es un sistema práctico de manejo de la Comunicación Interna en las organizaciones.	0	0	10.0%	46.7%	43.3%	4.3	0.66
8. Cada etapa o fase descrita del SICOMI es descrita con claridad en términos de las variables que la componen.	0	0	16.7%	36.7%	46.7%	4.3	0.75
17. El SICOMI es un sistema fácil de entender pues es muy lógico.	0	0	6.7%	60.0%	33.3%	4.3	0.58
26. Los conceptos que componen el sistema del SICOMI son fáciles de entender.	0	0	3.3%	63.3%	33.3%	4.3	0.54

<b>Tabla 7.5 (continúa)</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy totalmente convencido (a) de ello	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	D.E.
29. Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.	0	0	10.0%	50.0%	40.0%	4.3	0.65
5. El SICOMI explica correctamente la forma de instalarse en cada organización.	0	0	13.3%	50.0%	36.7%	4.2	0.68
9. El SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.	0	0	16.7%	46.7%	36.7%	4.2	0.71
11. El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.	0	0	16.7%	46.7%	36.7%	4.2	0.71
12. El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.	0	0	6.7%	63.3%	30.0%	4.2	0.57
18. El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.	0	0	16.7%	43.3%	40.0%	4.2	0.73
22. Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.	0	0	20.0%	36.7%	43.3%	4.2	0.77
23. El SICOMI es tan flexible que se adapta a las condiciones y características de cada organización interesada en utilizarlo.	0	3.3%	10.0%	50.0%	36.7%	4.2	0.76

<b>Tabla 7.5 (continúa)</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy totalmente convencido (a) de ello	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	D.E.
24. El SICOMI contiene la información completa de los procesos que debemos manejar para que todos los empleados seamos efectivos en la Comunicación Interna de la organización.	0	0	10.0%	56.7%	33.3%	4.2	0.63
25. El SICOMI cubre cada uno de los procesos que debemos conocer como responsables de la Comunicación Interna de nuestra organización.	0	0	13.3%	53.3%	33.3%	4.2	0.66
27. Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.	0	0	13.3%	53.3%	33.3%	4.2	0.66
7. El SICOMI no implica una inversión exagerada de recursos de tal manera que una organización promedio podría implantarlo de encontrarlo atractivo.	0	0	26.7%	40.0%	33.3%	4.1	0.79
15. El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).	0	3.3%	23.3%	30.0%	43.3%	4.1	0.90
19. En caso de ser necesario, la metodología del SICOMI permite desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.	0	0	13.3%	60.0%	26.7%	4.1	0.63

<b>Tabla 7.5 (continúa)</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy totalmente convencido (a) de ello	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	D.E.
1. El SICOMI no requiere de entrada una infraestructura muy desarrollada para poderse instalar.	0	3.3%	23.3%	40.0%	33.3%	4.0	0.85
20. El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.	0	0	26.7%	43.3%	30.0%	4.0	0.77
30. El SICOMI es una inversión que ofrece, en un tiempo razonable, retornos interesantes a cualquier organización que lo implanta.	0	0	23.3%	53.3%	23.3%	4.0	0.70
16. El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.	0	16.7%	40.0%	30.0%	13.3%	3.4	0.93

Con el fin de resumir la información que brinda el cuestionario, se agruparon las preguntas que conformaban cada factor y se calcularon la media y la desviación estándar para cada uno (Tabla 7.6).

**Tabla 7.6 Media y desviación muestral de valoración para cada factor.**

Factores	Media	Desviación estándar
1. Utilidad	4.27	.56
2. Claridad	4.38	.56
3. Costo-beneficio	4.07	.60
4. Componentes	4.28	.50
5. Cualidades	4.30	.55
6. Aplicación práctica	3.93	.61

## **7.2 Conclusiones, aprendizajes y oportunidades de mejora del SICOMI desde la evaluación cuantitativa del mismo.**

**7.2.1** Como punto de partida, y según arriba se detalla, se confirma la confiabilidad y la validez del instrumento de medición. En otras palabras, es un hecho que se midió lo que se quería medir y se midió de forma correcta.

**7.2.2** También se encontró que la valoración del SICOMI, en términos generales, es positiva ya que buena parte de las respuestas están orientadas hacia estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con las aseveraciones plasmadas en el cuestionario.

**7.2.3** Se encontraron seis factores que explican las valoraciones que los participantes a ambos talleres hicieron respecto del SICOMI: Utilidad; Claridad; Costo-beneficio; Componentes; Cualidades y Aplicación práctica y en ese orden se concentró, de mayor a menor, la valoración de los respondentes, sobresaliendo en el análisis factorial la utilidad y agrupando en ese factor las siguientes nociones:

**7.2.3.2** El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.

**7.2.3.3** El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.

**7.2.3.4** El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.

**7.2.3.5** El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.

**7.2.3.6** SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.

**7.2.3.7** Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.

**7.2.3.8** Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.

**7.2.3.9** El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.

**7.2.4** El resto de los factores en los que se agruparon las demás aseveraciones a evaluar, son, desde nuestro punto de vista, áreas de oportunidad de la forma de presentar el SICOMI a grupo de expertos, o sea:

**7.2.4.2** Exponer de manera clara los contenidos de su modelo SICOMI de gestión de la Comunicación Interna.

**7.2.4.3** Explicar correctamente la forma de instalarse en cada organización.

**7.2.4.4** Mostrar de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.

**7.2.4.5** Describir con claridad las variables que componen cada etapa.

**7.2.4.6 También tener en cuenta, analizar y puntualizar temas como:**

- 7.2.4.6.1 La infraestructura para poderse instalar
- 7.2.4.6.2 El costo-beneficio de instalarlo
- 7.2.4.6.3 La aplicabilidad a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).
- 7.2.4.6.4 Los recursos económicos que implica
- 7.2.4.6.5 La posibilidad de desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.
- 7.2.4.6.6 La profundización en los procesos que debiera conocer y manejar el responsable de comunicación interna de cualquier organización
- 7.2.4.6.7 La flexibilidad de adaptarse a las condiciones y características de cada organización interesada en instalarlo
- 7.2.4.6.8 Evidenciar la practicidad del Sistema
- 7.2.4.6.9 Profundizar en el orden lógico de las etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización

**7.2.4.7 A continuación, exponemos algunos comentarios relacionados con las siguientes aseveraciones:**

- 7.2.4.7.1 Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.
  - 7.2.4.7.1.1 Efectivamente la metodología de la comunicación interna contempla patrones similares dentro de las organizaciones, tal vez con el SICOMI la novedad sería que incorpora una visión sistemática, integral y de corresponsabilidad de todos los miembros de una organización.
- 7.2.4.7.2 El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.
  - 7.2.4.7.2.1 Indudablemente sí requiere tiempo de atención, sobre todo al momento de su diagnóstico y diseño.
- 7.2.4.7.3 El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.
  - 7.2.4.7.3.1 La Responsabilidad Social Corporativa es una decisión estratégica de las organizaciones, cuyos contenidos, derivados de los diversos proyectos que se diseñen, pueden fluir a través del Sistema Integral.
- 7.2.4.7.4 El SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.
  - 7.2.4.7.4.1 De hecho, el punto de partida del SICOMI es un diagnóstico organizacional que incluye el indagar la cultura de la organización, sea ésta nacional o internacional, de servicios, industrial o comercial.

### **7.3 Medición con líderes reconocidos en materia de Comunicación Organizacional.**

#### **7.3.1 Cápsulas curriculares de los líderes expertos en Comunicación Organizacional.**

##### **7.3.1.2 Dra. María Antonieta Rebeill Corella (Sector académico).**

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por el ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, Maestría en Educación y Desarrollo por Stanford University, Doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad Iberoamericana México, Estancia posdoctoral por la Universidad de Málaga. Evaluadora del Sistema Nacional de Telesecundaria de la SEP. Trabajó en la empresa SELECT, especializada en análisis de informática. Desde 1985 profesora- investigadora en el Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana y en 1996-1998 Coordinadora de su Posgrado en Comunicación.

De 2003 a 2018, profesora-investigadora de la Facultad de Comunicación en la Universidad Anáhuac México, Fundadora y Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) desde 2004 - 2018, Fundadora y Coordinadora del Doctorado en Investigación de la Comunicación del 2009 -2018, logrando su inclusión en el Padrón de Posgrados de Calidad del CONACYT desde 2015. Investigadora Nacional (SNI) Nivel 2.

Coordinadora de 15 libros académicos, autora de diversos artículos en revistas académicas y capítulos de libros. Coordinadora de diversos grupos de investigación en AMIC, ALAIC, AMCO, entre otros.

### **7.3.1.3 Mtro. Guillermo Pérez Castillo (Sector empresarial).**

#### **QUIÉN ES**

- Director General de INDICE CONSULTORES, S.C.
- Desde hace 30 años brinda asesoría, capacitación y servicios especializados, a nivel nacional, para temas de Estrategia, Innovación y el Desarrollo Empresarial.
- Coautor del libro, El poder de la comunicación en las organizaciones, publicado por Plaza y Valdés.
- Fundador y primer presidente del Capítulo Occidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.
- Desde 1990 ha sido invitado como instructor, ponente y conferencista para más de 20 universidades en México.

#### **TRAYECTORIA PROFESIONAL**

- Miembro del Consejo de Administración de Grupo Silijal, 2000-2023
- Director Comercial de Farmacos Exakta 2010-2013
- Directivo académico en distintas áreas en la Universidad del Valle de Atemajac, 1991-2006
- Gerente Administrativo de Publicidad Móvil Oropeza 1994-1995
- Representante Comercial en occidente para la Editorial Intersistemas (21 revistas especializadas en áreas médicas). 1993-1994
- Ejecutivo de cuenta en la agencia de publicidad y casa productora de cine y televisión Provincia en Marcha 1991-1993
- Jefe de Mercadotecnia en Farmacias Levy 1989-1991

#### **ALGUNOS DE SUS CLIENTES**

- Grupo Omilife-Chivas
- Instituto del Higo
- Distribuidora Yakult Guadalajara
- IBM de México
- Juarez Technology
- Universidad de Guadalajara
- Tecnológico de Monterrey
- Aeroméxico
- ITESO
- Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco
- Cámara de la Industria del Vestido

#### **7.3.1.4 Mtro. Roberto Arriola García (Sector gobierno y sociedad civil)**

Es un reconocido especialista en Políticas Públicas, Comunicación Corporativa, Cabildeo, y, en general, en Asuntos Públicos y Bienestar Social.

Actualmente, con 26 años de experiencia el Maestro Arriola participa en diversas organizaciones, entre las que destaca Bufete Plancarte y Arriola; F Arriola Consultoría; Tecuanta; la Sociedad Mexicana de Estudios de Calidad de Vida; y el Centro Mexicano de Responsabilidad Global CEMERG.

Los intereses del Maestro Arriola se encuentran enfocados al diseño, implementación y evaluación de proyectos con impacto en la región Norteamericana (Canadá, Estados Unidos de América, y México), que incidan en su integración económica, su mejora regulatoria, y en la calidad de vida de sus poblaciones. Sobre estos temas ha escrito más de 100 artículos publicados en diversos medios de comunicación, entre los que destaca [Voces México](#).

Para ello estudió en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública; institución donde también completó con honores los estudios de Maestría en Comunicación y ha impartido diversas cátedras en el ámbito de las políticas públicas, el cabildeo y la comunicación. También estudió la Licenciatura en Derecho en la Universidad Internacional de La Rioja, obteniendo mención honorífica. En materia jurídica el Maestro Arriola se desempeña en los ámbitos del derecho civil, mercantil y societario; así como crecientemente en derecho internacional público y derecho marítimo.

El Maestro Arriola es miembro numerario del Instituto Nacional de Administración Pública, de la Asociación Nacional de Profesionales del Cabildeo; Presidente Honorario del Colegio de Ciencias Políticas y Asuntos Públicos de la Ciudad de México; asociado de la Barra Mexicana – Colegio de Abogados; miembro de la International Society for Quality of Life Studies, y colaborador experto del World Justice Project (WJP), entre otras organizaciones.

### 7.3.2 Reporte de Resultados

Con base en una guía de preguntas<sup>48</sup>, en torno a la solidez y mérito técnico del SICOMI y sometida a la consideración de los tres líderes expertos en Comunicación Organizacional antes presentados, se obtuvo lo siguiente:

#### 7.3.2.1 Respeto de si el planteamiento general del SICOMI es claro, lógico, práctico y útil como sistema de gestión de la comunicación interna organizacional, los especialistas coinciden afirmativamente con verbalizaciones como

- *“Valoro tanto lo sistemático de su desarrollo, así como lo sistémico de su abordaje. También valoro lo equilibrado y armónico de sus tres ámbitos (o subsistemas)”.*
- *“La exposición del sistema integrado y de sus componentes es muy nítida y provechosa, por lograr aterrizar en algo preciso y manejable (es decir ejecutable)”.*
- *“Reconozco que el planteamiento de un sistema de cultura comunicacional (SICOMI) es claro, lógico, práctico y útil en la gestión de la comunicación interna organizacional”.*
- *“El SICOMI es un proyecto trabajado a fondo de principio a fin. Tiene coherencia entre sus objetivos, los medios, las instancias que deben ejecutar las acciones y la evaluación de sus resultados. En ese sentido, lo considero un proyecto “redondo” que guarda coherencia con lo que se plantea realizar desde el principio y con las soluciones que propone....se trata pues, de un planteamiento maduro, robusto y sólido”.*

#### 7.3.2.2 En cuanto a que si la fundamentación conceptual y desarrollo teórico del SICOMI responde a la discusión actual en el campo de la comunicación interna organizacional, los expertos opinaron por un lado que

- *El SICOMI “se encuentra fundamentado en conceptos básicos de la discusión contemporánea, mismos que cruzan transversalmente todo tipo de organizaciones apelando a mayor flexibilidad y menor jerarquía a favor de una mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta. Sin duda hemos pasado de una estructura piramidal a una estructura de red, donde la transparencia también es un factor central”.*
- *Por otro lado, “la fundamentación conceptual y desarrollo teórico del SICOMI es suficiente e incluso, más amplio de lo que título parece anunciar “en el campo de la comunicación interna organizacional...contempla también la comunicación institucional o corporativa, así como la comunicación publicitaria y además las plantea como un proyecto anexo al cerebro central de la organización. Le crea, además, un Comité Interno de Comunicación*

---

<sup>48</sup> Ver Anexo 4

*(CIC) especializado a su seguimiento y vigilancia. El título, considero le queda corto, ya que se trata de un proyecto de comunicación integral organizacional, que, además, no deja de reconocer la concordancia que debe existir entre los distintos tipos de comunicación”.*

- *También se comentó que “para un estudio de caso, creo que es adecuada (por suficiente y pertinente) la fundamentación a la que se ha recurrido...Me parece que aporta elementos de mucho valor, sobre todo en el ámbito de lo humano, aunque creo que podría trabajarse un poco más lo propiamente organizacional desde una perspectiva no desarrollista o sociopsicológica. Creo que se adhiere a la discusión actual en el campo (oficial y ¿reduccionista?) de la comunicación organizacional”*
- *Sin embargo... “hace falta contar con otros referentes como puede ser el Derecho que nos habla de las configuraciones sociales o las sociedades organizadas. (Imagino que ese oficio de origen de Niklas Luhmann es lo que le permitió construir un aparato teórico tan interesante).*
- *En este sentido, acercarse a la comprensión de las organizaciones con las bases de la filosofía social sería muy interesante. Me parece que Etkin y Schvarstein aportan algo en esta línea”.*
- *“También me parece que algunos elementos provenientes de la ingeniería industrial, el estudio del trabajo y la praxeología le aportan una base muy interesante a la comprensión de las organizaciones y sus procesos, sin importar si se trata de una organización pública, privada o civil. Esto eslabonaría muy bien con el enfoque de la comunicación productiva del Dr. Abraham Nosnik y con el asunto de las comunidades inteligentes”.*

**7.3.2.3 En torno a si ¿cada una de las partes o secciones del SICOMI es sólida y exhaustiva en su planteamiento como parte de una metodología enfocada a planear la comunicación interna de una organización? encontramos:**

- *“Además de ser sólida cada parte, me parece que las partes están bien articuladas entre sí, se puede observar como un todo armónico, aunque con funciones diferenciadas y muy específicas”.*
- *“Me ha parecido muy claro y útil ubicar la identidad y la estrategia organizacional al centro”.*
- *“Además de enfocarnos al planear, ayuda en todas las labores de gestión: organizar, implementar, aplicar o ejecutar, supervisar y controlar, así como evaluar”.*
- *“(SICOMI) es sólida en cada una de sus orientaciones comunicacionales (Institucional; Interna; Comercial). Situación que se ve fortalecida por la concepción integral del sistema”.*

- “El SICOMI tiene un propósito y una acción para cada momento de la implementación del plan de comunicación. En ello se incluyen tareas de capacitación, impulso a la creatividad, seguimiento y puntos de evaluación que permiten los cambios de estrategia en tiempo en los momentos en que se tiene que hacer previo al desgaste de la empresa en financiamiento y otros recursos (humanos, técnicos, culturales, psicológicos, administrativos)”.

**7.3.2.4 En cuanto a ¿qué ventajas y desventajas presenta el SICOMI como metodología de planeación de la comunicación interna organizacional?** fueron señaladas como **ventajas** las siguientes:

- **“Claridad:** Lenguaje cercano y accesible, terminología comprensible, además de una afinidad con el campo organizacional.
- **Practicidad:** Secciones, componentes y pasos bien determinados y delimitados, además de adecuadamente interconectados.
- **Universalidad:** Me parece un sistema factible y aplicable para distintos tipos y tamaños de organizaciones, con sus debidas adecuaciones.
- **Integralidad** al abordar ámbitos o subsistemas relacionados con el negocio o asunto fundamental a resolver, con la naturaleza institucional y corporativa, así como el flujo comunicativo y la dinámica de interacciones y transacciones que se da entre las personas, los grupos y en el escenario administrativo (al que llamamos interno).
- **Es un mapa para mirar y reconocer**, es un filtro y termómetro para valorar, es un referente para pensar, decidir y actuar.
- **Desventajas** (no para este tipo de documento académico y su propósito): No incorpora como elementos constitutivos algunos trapitos sucios tan propios de una realidad más cruda o con más carnita. Tal vez le vendría bien acompañarse de casos de aplicación, para que además de ser suficientemente “anatómico” también nos mostrara un poco de lo “fisiológico”, es decir de un sistema en movimiento”
- También se dijo “considero que el SICOMI está pensado para grandes organizaciones debido a la complejidad de instancias que se deben mover para lograr la alineación de la misión, valores y las metas de las organizaciones. También se puede emplear en Medianas empresas, pero de cierto tamaño”.
- Un comentario adicional fue “El sistema de cultura comunicacional (SICOM) tiene las ventajas de todo modelo SICOMI teórico. En principio es aplicable a todo tipo de organizaciones en su conceptos y principios fundamentales. Sin embargo, su desventaja es los retos que enfrenta en el momento de su aplicación. No obstante, estas limitaciones son naturales y comprensibles, y es responsabilidad del liderazgo

organizacional hacer las adaptaciones pertinentes a la cultura organizacional de cada caso”

7.3.2.5 Y en relación con **¿Ve usted algo en la propuesta del SICOMI que significa una innovación (teórica, técnica, práctica) que llama la atención y debe destacarse?** Lo que respondieron fue:

- *“Me parece digno de mención el esmero puesto por la tesista en proponer al sistema de cultura comunicacional (SICOMI) como una herramienta integral, que toma como eje de la efectividad organizacional a la comunicación; así como el diseño de formatos y métodos de participación que vuelve a la investigación práctica y de fácil aplicación”.*
- *“Lo que se destaca del SICOMI es que es comprehensivo. Su autora retoma lo problemas de la comunicación en las organizaciones desde la misma raíz. Supera con mucho las soluciones de bisutería y los juegos artificiales para darle el tono que debe tener la comunicación organizacional: la científicidad y conocimiento profundo la complejidad organizacional según cada caso”.*
- *“La integralidad, la conjunción de distintos ámbitos que se correlacionan de manera sistémica y alineada con la estrategia o las directrices organizacionales, expone las cosas de manera más clara y completa. Entiendo que no se trata de una investigación doctoral y de naturaleza básica o científicista, sino que se trata de la recuperación y sistematización de experiencias de intervención, con una intención de investigación práctica y aplicada. Lo cual, para mí constituye una de sus más importantes riquezas”.*

### 7.3 **Conclusiones, aprendizajes y oportunidades de mejora del SICOMI desde la evaluación cualitativa del mismo**

- 7.3.1 Es un verdadero privilegio que colegas tan destacados hayan aceptado tomarse el tiempo de leer y analizar la documentación del trabajo realizado, por algunas décadas, de parte de una servidora. Lo agradezco y valoro infinitamente.
- 7.3.2 Han quedado registrados dos aspectos importantes para enriquecer al SICOMI: incluir aspectos no tan gratos con los que se tiene que lidiar en el proceso de su instalación y profundizar en los nuevos campos de los saberes teóricos para seguir avanzando en la generación de conocimiento de la disciplina de la comunicación aplicada a la organización.

#### **7.4 Visión integral cuantitativa y cualitativa de la evaluación del SICOMI**

- 7.4.1 Resulta satisfactorio que la evidencia empírica (cuantitativa y cualitativa) coincide en valorar positivamente al SICOMI y en ambos casos le confiere atributos fundamentales de visión y ayuda para el correcto ejercicio de la Comunicación Organizacional.
- 7.4.2 Como en toda propuesta de intervención, las áreas de oportunidad siempre existen, sobre todo porque es imposible, en un solo texto, poner todos los elementos que pueden conformar su aplicación en determinada organización.
- 7.4.3 Ante esto último surge la necesidad de seguir documentando las diferentes experiencias de instrumentación del SICOMI en diferentes tipos de organizaciones, tarea que sería un honor que también colegas y futuros profesionales de la comunicación se interesaran en realizar.

# CAPÍTULO VIII

## RESULTADOS APRENDIZAJES

## CONCLUSIONES

## Y

La idea original de someter al SICOMI a la validación de diferentes expertos de la comunicación organizacional, ha tenido como objetivo la mejora del modelo, es decir, precisar las mejoras y modificaciones que deben realizarse al modelo SICOMI a la luz de la investigación teórica y empírica del estudio del presente documento.

Con los resultados obtenidos podemos afirmar que la presente tesis contribuye al campo de la Comunicación Organizacional e Interna de las organizaciones a través de una propuesta conceptual, metodológica y técnica que ayuda a mejorar de manera práctica en el mundo del trabajo la gestión de la Comunicación en las organizaciones para beneficio de las empresas o instituciones que utilicen el modelo SICOMI y sus grupos de interés.

Se puede decir que el modelo SICOMI se inserta teóricamente en el campo de la Comunicación Organizacional y más concretamente, en el área de la Comunicación Interna. También se relaciona de manera cercana con la Planeación Estratégica de la Comunicación en las organizaciones. Desde el punto de vista más práctico, la tesis aborda también la problemática del *DirCom* aunque no en términos de la persona y el puesto o función del propio director de comunicación en las organizaciones y sí en cuanto a cierta afinidad en la problemática que ambos (SICOMI y *DirCom*) buscan resolver a través de la gestión de procesos, uso de herramientas, cambio de actitudes y mejora de prácticas profesionales.

### 8.1 Respuestas a las preguntas de investigación

En este momento estamos en posibilidad de dar, en mayor y menor medida, respuesta a las preguntas de investigación respecto del SICOMI:

#### 8.1.1 **¿Es el Modelo SICOMI una propuesta teórica – metodológica y técnico – práctica que puede resolver cualquier problemática relacionada con la Comunicación Interna de toda organización, independientemente de su sector, industria, antigüedad, tamaño, etc.?**

8.1.1.1 Se puede decir que así es, pues el SICOMI ha sido concebido como un instrumento dinámico, flexible, que puede adaptarse y aplicarse a cualquier cultura organizacional porque precisamente el punto de partida es un diagnóstico de la organización y en primera instancia de su cultura.

**8.1.2 ¿Es el modelo SICOMI , una metodología aplicable y útil en sus diferentes fases, procesos y herramientas de tal manera que después de una intervención para que una organización – cliente lo adquiera y lo utilice, pueda ser gestionado por un profesional de la propia organización de manera permanente?**

**8.1.2.1** Dentro de la esencia del SICOMI, su filosofía, está la transferencia de tecnología hacia todos los miembros de la organización ya que sus principales fundamentos son el proceso educativo de la comunicación participativa, basada en la corresponsabilidad que tienen, todos y cada uno de sus miembros, en materia de comunicación. La habilitación de enlaces, tanto institucionales como operativos, garantiza que la cultura comunicativa vaya permeando y con el tiempo el SICOMI forme parte intrínseca de la vida laboral cotidiana, sin necesitar algún agente externo o interno que “se haga cargo” de la comunicación en la organización.

**8.1.3 ¿Es el modelo SICOMI una propuesta teórica – metodológica y técnico – práctica de gestión de la Comunicación Interna sólida, actualizada y viable para resolver la problemática relevante en toda organización que lo adquiera y lo utilice?**

**8.1.3.1** Indudablemente sí, ya que se trata de una intervención de co-diseño entre el facilitador o asesor y los responsables internos de echar a andar el SICOMI. La problemática se irá resolviendo en la medida en que se establezca el contrato psicológico de éxito y trascendencia, de generar los mejores resultados, entre los encargados internos (con interlocución directiva y capacidad de tomar decisiones) y externos del co-diseño del SICOMI.

## Bibliografía

Almazán, J. S. (2012). Una propuesta de integración teórica para el estudio articulado de la planeación estratégica y la comunicación institucional. *Razón y Palabra*, (80).

Bloom, B. 1956

Castañeda, G., Barry, C., & Lipscomb, J. (1998). La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI, Puebla, México, Universidad de las Américas-Puebla y Alter Ego Editores.

Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdes.

Costa, J. (2004). DirCom on-line: el Master de Dirección de Comunicación a distancia (Vol. 2), p.26. UNIVERSIDAD DE MEDELLIN.

Donati, P. (1). Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional. *Communication & Society*, 8(1), 61-75. <https://doi.org/10.15581/003.8.35609>

Espinosa Jiménez, A. M., Gómez Becerra, M. P., Luna Moros, L. B., & Pardo Benito, C. C. Aproximación conceptual de la relación entre aprendizaje organizacional y desarrollo humano. Enlaces del Item  
URI: <http://hdl.handle.net/10818/2526>

González, F. (2005). ¿Qué Es Un Paradigma? Análisis Teórico, Conceptual y Psicolingüístico del Término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54. Recuperado en 20 de noviembre de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872005000100002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000100002&lng=es&tlng=es).

Guillén Ojeda, G., & Espinosa Velázquez, S. (2014). EN BUSCA DEL DESENREDO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.. *Razón y Palabra*, (87) .

Hax y Majluf (1996): “Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”, Editorial Dolmen, Santiago, Chile (4ta ed.) en Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.

Marx, K. (2022). *Maquinaria y gran industria. El capital. Crítica de la economía política*. Fondo de Cultura Económica. 872 p.

McLuhan, M. (1989). La comprensión de los medios como las extensiones del hombre (No. 316.77 M226c Ej. 1). Editorial Diana.

Melé, D. (1991). Desarrollo humano y teorías de la organización. IESE Business School-Universidad de Navarra, 224p.

Michael, H. Harvard Business Review, número 4, volumen 68, julio - agosto de 1990, "Reengineering work: Don't automate, Obliterate!"(Tarea de reingeniería: no automaticice, ¡arrase!).

Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. Temas De Comunicación, (22), 7–22. Recuperado a partir de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temas/article/view/377>

Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. Razón y Palabra, Agosto-Septiembre. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores>, (34).

Rodríguez, D. (2016). Diagnóstico organizacional. Alpha Editorial.

Servaes, J., & Malikhao, P. (2007). Comunicación participativa: ¿ el nuevo paradigma?. Redes. com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, (4), 43-60.

Watkins, M. (2021). A Step-by-Step Guide to Exploratory Factor Analysis with SPSS. New York: Routledge.

Wiseman, L., & McKeown, G. (2013). Multiplicadores. Conecta.

# ANEXO 1

**SICOMI**  
Sistema Integral de Comunicación e Información

Compartir para la productividad organizacional

Serafina Llano Prieto  
Marzo, 2022

### Presentación

- Desde 1981, año en que fundé mi primera firma de Comunicación, he venido construyendo un modelo de participación en el ámbito de varias decenas de empresas e instituciones tanto públicas como privadas y sociales.
- El trayecto ha sido muy gratificante y enriquecedor.
- Hoy, con su valiosa participación, el apoyo de AMIPCO y la guía del Dr. Abraham Noshik, se abre un emocionante reto: validar junto con todos ustedes, mis queridos colegas, el modelo SICOMI.
- Con su experiencia y generosidad podrá ser posible, además de determinar las fortalezas y debilidades del SICOMI, generar nuevo conocimiento para optimizar la gestión de la Comunicación Organizacional que deseo en breve pueda dar luz a una publicación colegiada.
- Mi agradecimiento infinito para todos ustedes.

### Punto de partida

- Todo esfuerzo comunicativo implica el trastocamiento de las fronteras mentales tanto de los individuos que conforman la organización como de sus diferentes audiencias externas, y si bien es cierto que esta responsabilidad recae inicialmente en los grupos directivos, es indispensable que los empleados y trabajadores de todos los niveles sean coparticipes del esfuerzo.
- Es fundamental que todos los que conforman cualquier empresa o institución y sus ámbitos de influencia, no sólo conozcan y comprendan los propósitos, objetivos y metas de los planes institucionales sino que se apropien de ellos, los vivan diariamente y sean éstos los que provean de significado tanto a su desempeño óptimo, como a su satisfacción permanente.

### Punto de partida

- Una de las principales funciones de la comunicación es darles a las instituciones orden, claridad y congruencia a la vez que al trabajo de sus colaboradores certeza, sentido y vigor.
- Al administrar la comunicación de una manera efectiva, los resultados esperados por la organización se logran en menor plazo o con mayor profundidad, dependiendo de la intencionalidad previa.

### Pensamiento estratégico y sistémico

- El pensamiento estratégico en la planeación:
  - La planeación a largo plazo lleva a la posición.
  - La planeación táctica lleva al rendimiento.
- El pensamiento sistémico se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar estratégico... es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudar a explotar los desafíos futuros, e incorpora:
  - Misión, Visión, Valores y Estrategia

### Planeación estratégica

- La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático y disciplinado para generar acciones y decisiones fundamentales que definan, den forma y guíen a la Institución, a través de contestar tres cuestiones fundamentales:
  - En dónde estamos hoy
    - ¿Qué estamos haciendo bien
    - En qué no hemos avanzado
    - ¿Qué debemos cambiar
  - Hacia dónde queremos ir
  - Cómo le hacemos
    - ¿Cómo lo vamos a hacer?
    - ¿Cuánto nos va a costar?
    - ¿Cuándo vamos a llegar?
    - ¿Quién es responsable?

### Sistema Integral de Comunicación e Información

Funciones, Líneas de Acción y Públicos

### El centro del sistema

ALTA DIRECCIÓN  
Visión, Misión, Filosofía, Valores, Objetivos

- El corazón de todo el sistema, que le da sentido y coherencia, debe ser la Alta Dirección, que definirá los temas globales de la comunicación de la empresa, expresados en:
  - Visión
  - Misión
  - Filosofía
  - Valores
  - Objetivos
- Dicho de otro modo, en el centro del Sistema debe ser posible encontrar respuestas a preguntas que sustentan gran parte de las comunicaciones de la organización:
  - ¿Qué somos? - ¿Hacia dónde vamos?
  - ¿Qué hacemos? - ¿Por qué hacer tratos con nosotros?
  - ¿Qué queremos que digan de nosotros diversos públicos?

### Funciones del sistema

- El Sistema prescribe tres grandes funciones de comunicación:
  - Comunicación Institucional: Aquella que tiene como finalidad entrar en contacto y difundir mensajes a sectores externos con los cuales se tiene una relación corporativa: autoridades, medios de comunicación e inversionistas
  - Comunicación Comercial: Aquella que va dirigida a clientes y consumidores finales, y tiene como objetivo acelerar el ciclo de compra-recupera de los productos y servicios manufacturados por las empresas del Grupo, así como reforzar sus negocios con las comunidades a las que atiende
  - Comunicación Interna: Aquella que se dirige hacia el interior de la organización, y cuyo propósito es cimentar y reforzar la cohesión e intercambio de información entre todas las entidades de la organización

### Líneas de acción del sistema

- De las tres funciones de comunicación se desprenden líneas de mensajes concretas, entre las principales podemos anotar las siguientes:
  - Comunicación Institucional
    - Relación con medios de comunicación
    - Relación con inversionistas
    - Imagen corporativa
  - Comunicación Comercial
    - Branding de las marcas del portafolio
    - Promoción de productos, servicios y acuerdos comerciales
    - Publicidad
  - Comunicación Interna
    - Reconocimientos al personal
    - Capacitación
    - Identidad corporativa

### Públicos del sistema

- Se han identificado los públicos principales del sistema:
  - Comunicación Institucional
    - Medios de comunicación, locales, nacionales e internacionales
    - Inversionistas, vía analistas financieros y medios especializados
    - Autoridades, en México y en los países de interés para la empresa
  - Comunicación Comercial
    - Puntos de venta de productos
    - Cientes del Grupo
    - Distribuidores
    - Público general / consumidores finales
  - Comunicación Interna
    - Directivos
    - Personal de plantas
    - Proveedores
    - Sindicato

### Definiciones

- El SICOMI es un modelo de administración del flujo de mensajes y procesos comunicativos dentro de la organización. En este sistema, los enlaces (vehículos vivos de comunicación) son una pieza fundamental del engranaje, ya que son ellos los administradores y productores de los mensajes, medios y acciones de comunicación de la organización, facilitando y eficientando los procesos de trabajo.
- El Sistema Integral de Comunicación e Información (SICOMI) requiere para su instalación de todos los miembros de la empresa.

# Metodología de instalación del Modelo SICOMI

13



14



15

Diagnóstico

**OBJETIVO TERMINAL:**

- Detectar todos los elementos posibles que nos permitan conocer las características de la organización; sus necesidades, capacidades, comportamientos, etc. y de esa manera contar con la información y el interés de nuestro público objetivo necesarios para desarrollar las estrategias de acción que en cada caso se requieran.

19

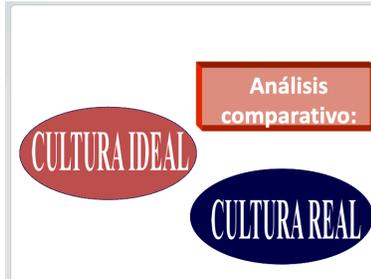
**Información sobre:**

- Necesidades del grupo directivo en materia de comunicación interna.
- Características de los "públicos objetivo" de la comunicación.
- Situación actual de los mecanismos de comunicación.
- Objetivos, alcances y consecuencias de los proyectos que se están implementando.
- Organigramas de los departamentos o áreas que integran la Organización.

20

- Medios de comunicación electrónicos y/o escritos que se utilizan y características de uso.
- Publicaciones que circulan en la organización y origen de las mismas.
- Procesos de Comunicación formal e informal y características.
- Procesos Operacionales.
- Mecanismos de reconocimiento al personal utilizados.
- Programas de capacitación [Sin título]
- Sistemas de retroalimentación [Sin título]
- Entre otros.

21



19

**Forjamiento de una cultura ideal sólida y concertada:**

- Reflexionar y documentar apropiadamente los elementos de la cultura ideal.
- Realizar un diagnóstico respecto de los elementos preponderantes de la cultura real.
- Realizar un estudio respecto del grado de conocimiento y adopción de los elementos de la cultura ideal.

20

Herramientas de investigación cualitativas:

- Entrevistas a profundidad.
- Grupos de enfoque.
- Etnografía.

21



19

Diseño de la infraestructura

**OBJETIVO TERMINAL:**

- Desarrollar junto con la organización los mecanismos necesarios para la instalación del Modelo SICOMI conforme sus características identificadas y sus necesidades expresadas, para así garantizar su pertinencia y efectividad.

20



21

**TIPOS DE ENLACES**

**Líder de Comunicación:**

- Responsable interno de instalar el SICOMI
- Administra la comunicación interna
- Detecta necesidades de comunicación
- Benchmarking de Innovaciones en comunicación



**Líder de Enlaces:**

- Responsables de puestos ejecutivos
- Brinda información calificada
- Detecta necesidades de comunicación
- Verifica congruencia en los mensajes emitidos

25



**Enlace Institucional:**



Responsables de puestos gerenciales o de supervisión

- Administra el flujo de comunicación
- Supervisa a los Enlaces Operativos

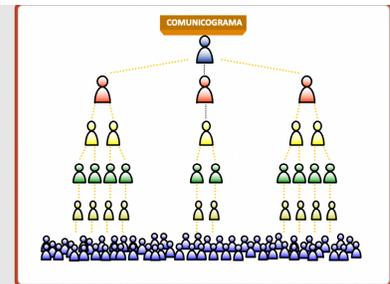
**Enlace Operativo:**



Personal operativo

- Opera y produce medios y acciones comunicativas

26



27



**Instalación de la infraestructura**

**OBJETIVO TERMINAL:**

- Incorporar a la cultura de la organización, entre sus integrantes, los elementos del Modelo que han sido diseñados, a través de Talleres de Capacitación especializados dirigidos a miembros seleccionados de las diversas áreas.

**Instalación de la Infraestructura**

**Factor Humano:** Selección de los Enlaces.



**Factor Técnico:** Capacitación de Enlaces.

- Taller de Comunicación Participativa.
- Taller de Periodismo Organizacional.
- Taller de Diseño Gráfico Organizacional.
- Taller de Fotografía, Audio y Video Organizacional.

31



**Taller de comunicación participativa**

**Objetivos:**

Que los Enlaces:

- Identifiquen a la comunicación como un elemento fundamental en sus actividades cotidianas
- Definan los tipos de comunicación que existen (equiquemas y modelos)
- Reconozcan a la comunicación participativa como una herramienta para enriquecer su trabajo
- Se comprometan a realizar las funciones que como Enlaces tendrán que realizar

**Temario:**

- Conceptos básicos de Comunicación
- Cultura Organizacional
- Comunicación Organizacional
- Modelo de Intervención Comunicativa
- Proyecto Enlaces de la comunicación en la Organización.
- Conclusiones, compromisos y plan de acción

32



**Taller de periodismo organizacional**

**Objetivos:**

Que los Enlaces:

- Reconozcan las características generales de los géneros periodísticos
- Identifiquen los estilos periodísticos y su utilización
- Apliquen sus conocimientos en la redacción del contenido, para diversas piezas de comunicación y/o información

**Temario:**

- Relación entre el lenguaje hablado y el periodístico
- El estilo informativo y de opinión
- Criterios para la clasificación de los géneros periodísticos
- Características de cada género, ejercicio en diversas publicaciones
- Redacción de mensajes
- Proceso de producción de medios impresos (revistas, periódicos, etc.)
- Funciones de los participantes
- Ejercicios: textos para tableros, artículo para medios electrónicos, notas de prensa, etc.

33



**Taller de diseño gráfico organizacional**

**Objetivos:**

Que los Enlaces:

- Tengan información básica para el diseño de soportes gráficos
- Posean los elementos teóricos y prácticos necesarios para diseñar una campaña interna exitosa

**Temario:**

- La Comunicación
- El diseño
- La creatividad
- Elementos básicos en la configuración del mensaje visual
- Proceso del diseño
- Características y funciones de los soportes gráficos
- El diseño de una Campaña Interna
- La presentación de una Campaña Interna
- Conclusiones, compromisos y plan de acción

**Taller de foto, audio y video organizacional**

**Objetivos:**

Que los Enlaces:

- Conozcan y aprendan a utilizar el medio auditivo como forma de comunicación
- Conozcan los conceptos básicos para la toma de buenas fotografías y la realización de videos

**Temario:**

- El poder del audio como medio de comunicación
- La fuerza de la imagen (visual y auditiva) creativa y práctica
- La imagen (visual y auditiva) creativa y práctica
- La fotografía (origen, conceptos teóricos y prácticos, toma de fotografías para la organización)
- El video (origen, conceptos teóricos y prácticos, realización de videos para la organización)
- Infraestructura para la levantamiento de imagen visual y audítila
- Prácticas
- Conclusiones, compromisos y plan de acción

**Factor Tecnológico:**

Diseño e instrumentación de medios y acciones.



- Sistemas electrónicos.
- Sistemas audiovisuales.
- Sistemas impresos.
- Sistemas presenciales.
- Etc.

### Manejo sistémico de la comunicación organizacional

- Cada una de las áreas de cualquier organización, genera una cantidad importante de mensajes hacia adentro y hacia fuera de la Institución.
- Muchas veces algunos de estos mensajes no tienen un "cauce" institucional y se distribuyen sin tomar en cuenta el universo de contenidos que está "tocando" a los diferentes públicos.
- Debido a lo anterior, algunas veces los mensajes pueden ser contradictorios, percibirse como desarticulados, confundir o lo que es más grave saturar y "vacunar" la atención y el interés de nuestros receptores.

37

### Factor humano

- Un elemento vital para la conformación de un ambiente laboral sano y para el forjamiento de una mística institucional que trascienda, es la humanización de la comunicación interna.
- La humanización de la comunicación es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y seguramente hará que se sienta a gusto en su lugar de trabajo... generando una mayor lealtad hacia la institución, un mayor compromiso que cohesión, proyecta y revalora la dignidad institucional
- Esto se convierte en una estrategia fundamental para el área de Recursos Humanos.

38

### Diseño del área de comunicación organizacional

- El primer propósito de la Comunicación en cualquier Organización es proveer los canales formales de comunicación interna, así como los mecanismos eficientes que promuevan la integración y apoyen positivamente el logro de los objetivos institucionales.
- Por ello, las prioridades son la oportunidad de la información y la creación de los canales adecuados para hacerla llegar a sus destinatarios eficientemente.
- Lo anterior requiere de un trabajo profesional y permanente, el cual se propone, en algunos casos, se asuma a través de un Comité Institucional de Comunicación (CIC) y de una coordinación que instrumente las decisiones de dicho Comité.

39

### Recursos necesarios para conformar el área de comunicación organizacional

#### Perfil del Coordinador

- Se requiere de un profesional con formación en Comunicación, Relaciones Industriales, Administración, Psicología Organizacional o Pedagogía con especialidad en Cultura y Comunicación Organizacional y experiencia en:
  - la detección de necesidades de información y comunicación,
  - el diseño de estrategias,
  - el desarrollo de planes de medios, procesos y acciones,
  - la evaluación del impacto y pertinencia de medios de comunicación interna,
  - la contratación y coordinación de productores impresos y audiovisuales,
  - así como el conocimiento y comprensión del manejo de las Relaciones Públicas Internas.
- Esta persona deberá tener nivel de interlocución directiva y participación en la toma de decisiones del área.

### Comunicador

- Diferenciar los procesos de crecimiento, fortalecimiento o transformación organizacional.
- Mensajes claros y consistentes en torno al logro de los objetivos y a la esencia comunicativa de la institución.



### Comunicador



- Abrir los canales de retroalimentación. De otro modo nos quedamos a nivel de información.
- "Comunicación participativa": Corresponsabilidad
- Manejo certero de relaciones interpersonales



- Sistemas más efectivos para el flujo de la información.
- Despliegue de energía para el manejo creativo y certero de las relaciones humanas.



43

### Comunicador

- Garantice la aceptación e impacto positivo de la institución en su ámbito de influencia.
- Contribuya al logro de las metas comerciales.
- Catalizador de la energía grupal y orientador de los esfuerzos de los miembros de una empresa.



44

### Recursos necesarios para conformar el área de comunicación organizacional

#### Apoyos Internos y/o Externos

- Un asistente operativo con formación en Comunicación y en la administración de la información y del conocimiento de la empresa.
- Personal interno o apoyo por Proyecto o permanente de proveedores estratégicos y de producción en las siguientes áreas:
  - Redacción profesional para creación de conceptos creativos, concertación, conducción y apoyo para entrevistas al personal, discursos y guiones para realizaciones audiovisuales, así como textos para materiales impresos.
  - Diseño gráfico para el desarrollo de diseño editorial y utilización de software de diseño.
  - Diseño conceptual de los contenidos necesarios para internet de la empresa.

45

### Tareas del área de comunicación organizacional

- Las tareas específicas más relevantes y que conciernen al área son:
  - El armado de los contenidos a difundir.
  - La creación, administración y optimización de los diversos medios y piezas de comunicación interna.
  - El aseguramiento de la correcta y oportuna administración y suministro de los contenidos emitidos para las audiencias internas de la Institución.
  - El apoyo a toda área de la Organización en la correcta administración y ejecución de los medios y acciones de comunicación requeridos.
  - El aseguramiento del correcto uso de la imagen gráfica y criterio rector de la Organización.
  - La responsabilidad por la publicación de todos los órganos internos de comunicación

### Comité Institucional de Comunicación (CIC)

### Comité Institucional de Comunicación (CIC): La piedra angular

- Ante lo expuesto, surge la oportunidad de realizar un trabajo profesional por parte de un equipo de personas clave que tenga que ver con el flujo de información necesaria y oportuna de cada una de las áreas, que tenga influencia para la generación de mecanismos de mejora en las relaciones humanas y que sobre todo se coordine para que, sistemáticamente, los mensajes institucionales se manejen de manera integral, no se presten a equivocaciones y lo más importante: logren sinergizar a todas las áreas de la Institución.

[Sin tit

### Misión del CIC

- **Apoyar en que las áreas y colaboradores de la Organización cuenten con los mecanismos necesarios para lograr un óptimo flujo de información, comunicación y relación que permita el desempeño individual y colectivo de acuerdo con las grandes metas institucionales, proyectando, en todo momento, la esencia del Criterio Rector.**

49

### Objetivos del CIC

- **Reforzar la identidad institucional, propiciando que los diversos públicos en general y los colaboradores en particular:**
  - Conozcan y estén alineados con los objetivos institucionales.
  - Que sepan en qué consiste su contribución (el porqué y el para qué) y se sientan orgullosos de utilizar, pertenecer y promover los resultados y proyectos de la Institución.
- **Forjar una cultura común en torno al Criterio Rector interior**
- **Lograr que los mensajes institucionales se manejen de manera Integral, no se presten a equivocaciones y sinergicen la proyección de la organización externa e internamente.**

50

### Objetivos particulares del CIC .

- Desarrollar y establecer políticas de comunicación interna.
- Generar, segmentar, administrar y suministrar contenidos de interés general y por área específica.
- Generar, administrar y optimizar los diversos medios, mecanismos y procesos de comunicación externos e internos.
- Objetivo final: alcanzar las metas institucionales.

51

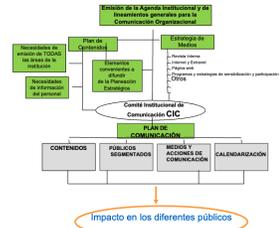
### Responsabilidades y funciones del CIC

1. Organizar, administrar, supervisar y evaluar la función de Comunicación Interna.
2. Desarrollar y asegurar que se lleven a cabo las políticas de Comunicación Interna.
3. Seleccionar, evaluar y decidir, de acuerdo con las políticas correspondientes, la información a difundir en los diferentes medios de comunicación.
4. Apoyar la instrumentación y la optimización de los canales de comunicación formal e informal.
5. Promover y coordinar la participación del personal en el desarrollo de la comunicación organizacional.

### Mecánica operativa de la comunicación organizacional

- Resulta indispensable el establecer un flujo institucional de la información, derivado de las Juntas de Dirección.
- Se requiere también el contar con retroalimentación del personal (desarrollando, en principio, el espacio en cada medio).
- Habría que generar un esquema de trabajo basado en la corresponsabilidad.
- Para lo anterior es fundamental contar con una infraestructura operativa de la comunicación interna.

### Infraestructura operativa de la comunicación organizacional



### Responsabilidades y funciones de los miembros del CIC

- En términos generales:
  - Aportar ideas para el diseño e instrumentación de programas, acciones o procesos de comunicación para apoyar los diferentes proyectos de las áreas involucradas
  - Apoyar la instrumentación y la optimización de los canales de comunicación formal e informal internos
- En concreto:
  1. Realizar juntas periódicas (inmediatas a cada junta de Coordinación) con la siguiente agenda:
    - Definición de los contenidos a comunicar y determinación de a quién y cómo se les debe hacer llegar
    - Preparar las órdenes de trabajo y el plan de seguimiento
  2. Producir y distribuir (a través de la Dirección de Comunicación Organizacional) los contenidos oportuna y adecuadamente (a través de los diversos medios y acciones definidas)

55

### Grandes responsabilidades del CIC

- Desarrollo del Plan Anual de contenidos para cada uno de los diversos públicos que conforman las diversas dependencias
  - Inventario de: Temas, Públicos, Medios
  - Realización de un Manual de Comunicación
- Diseño del Plan de Acciones y Medios de Comunicación, incluyendo mecanismos de instrumentación
  - Revista, Intranet, Enlaces, etc.
  - Cursos, talleres, Eventos, Programas, Campañas
- Desarrollo de las piezas (folletos, carteles, manuales, artículos promocionales)
- Instrumentación del mecanismo de la evaluación del impacto de la Comunicación Interna
  - Auditoría de medios y acciones de comunicación e información

56

### Plan anual de comunicación (contenidos y medios)

Áreas de oportunidad	Objetivos	Estrategias	Público Meta	Medios de Apoyo

57

### Definición de contenidos a comunicar

1. Difusión y facilitación del uso de todos los mecanismos de comunicación
2. Decálogo / Código de ética
3. Sistemas de reconocimiento
4. Sistema de innovación y mejora
  - Fomento y promoción de buenas prácticas
5. Filosofía de corresponsabilidad
6. Todos aquellos que se vayan generando de las decisiones directivas y de las necesidades de información de los colaboradores.

### Temas del flujo de Recursos Humanos

TEMAS	RESPONSABLE / ACTIVIDADES	PÚBLICOS	MEDIOS
• Proceso de reclutamiento, selección y contratación	• RH / Desarrollo de estrategia y contenidos • CIC / Definición de Mensajes Institucionales Clave, diseño imagen, apoyo en la producción de materiales	• Candidatos	• Avisos de oferta de empleo (medios masivos) • Agenda de la entrevista de candidatos • Protocolo de contratación
• Proceso de Inducción	• RH / Desarrollo de estrategia y contenidos • CIC / Definición de Mensajes Institucionales Clave, diseño imagen, apoyo en la producción de materiales	• Empleados de nuevo ingreso	• Presentación ppt • Video de inducción • Manual de Bienvenida • Artículos promocionales (en su caso)
• Proceso de capacitación, actualización y desarrollo	• RH / Desarrollo de Planes • CIC / Diseño imagen, apoyo en producción de materiales	• Por segmentos	• Convocatorias • Manuales, folletos (impresos y/o digitales) • Audios audiovisuales • Carteles

### FASES DE INSTALACIÓN DEL MODELO SICOMI



**Desarrollo de Estrategias de Comunicación en la Organización**

**OBJETIVO TERMINAL:**

- Generar planes de acción concretos para incidir en los aspectos detectados en el diagnóstico llevado a cabo, concentrados en una estrategia creativa, logística de instrumentación y plan de medios

31

**Campañas y/o Programas Institucionales:**

- Visión de la Organización
- Filosofía
- Valores
- Creencias
- Cohesión e integración
- Objetivos

Estrategias por Áreas o Procesos

- Apoyo y difusión del portafolio de servicios de Recursos Humanos:
- Estructura
  - Prestaciones
  - Inducción y reintegración
  - Logros
  - Capacitación en la adecuada Comunicación Jefe/Subordinado

62

**Los planes de actuación del Estratega de la Comunicación**

- Para gerenciar la Comunicación, el responsable de equipos de trabajo tiene que desarrollar ciertas habilidades para cada una de las fases que cualquier estrategia demanda.
- Estas habilidades implican el dominio de la administración de la infraestructura comunicacional y los conocimientos básicos de creatividad en materia de comunicación.
- En el cuadro siguiente aparece una buena guía de lo que como estrategias de la comunicación deberemos acometer, ya sea para instalar la infraestructura en nuestra área de trabajo como para alguna estrategia o necesidad específica de comunicación.

63

**Los planes de actuación del Estratega de la Comunicación**

FASES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	ÁREAS DE INTERVENCIÓN	
	DEMANDA/DETERMINA	OBJETIVA
DIAGNÓSTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Estado de comunicación (comunicacional)</li> <li>• Estructura de medios</li> <li>• Características: Tono, estilo, recursos, etc.</li> <li>• Logros</li> <li>• Necesidades</li> <li>• Percepción de la red actual de acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión (Sin tener: ¿Qué objetivo de comunicación se pretende?)</li> <li>• Filosofía (¿Qué de valores se pretende?)</li> <li>• Los Génesis: Análisis de contenidos de los medios actuales</li> </ul>
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de comunicación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Mensajes (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Estructura de comunicación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Medios (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la comunicación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Estructura de comunicación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Medios (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>
DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la infraestructura (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de medios (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de acciones (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la estrategia creativa (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de medios (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de acciones (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>
INSTRUMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentación de los medios (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación de las acciones (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación de los recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación del presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación de la evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentación de los medios (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación de las acciones (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación de los recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación del presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Instrumentación de la evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de instrumentos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de acciones (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de instrumentos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de acciones (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de recursos (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de presupuesto (relacionados con los objetivos de negocio)</li> <li>• Selección de evaluación (relacionados con los objetivos de negocio)</li> </ul>

67

**Formato de planeación de mensajes y acciones de comunicación**

¿Qué quiero decir (Temas/ Contenidos a apoyar)
¿Qué lo voy a hacer (Público objetivo)
¿Qué quiero lograr (Objetivos, Intencionalidad, Nivel de profundidad)
¿Por qué y Para qué (Antecedentes y resultado esperado)
¿Cómo lo voy a informar y comunicar (Estructura del mensaje: tono, estilo, recursos, etc.)
¿A través de qué medio o acción
¿Con quién (Apoyos humanos: emisor que respalda, papel del líder ante el equipo)
¿Con qué (Apoyos técnicos: medios, piezas, equipo, etc.)
¿Qué efectos negativos puede producir (Y cómo minimizarlos)
¿Cuándo y Dónde lo voy a enviar (tiempo y forma de ejecución, distribución, etc.)
¿Cuánto tiempo de permanencia tendrá y qué reforzamientos necesita (sujeto a retroalimentación recibida)

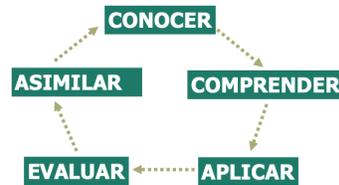
68

**Nivel de profundidad**

- El nivel de profundidad se refiere al alcance de la intencionalidad de nuestra comunicación.
- Para ilustrarlo, hemos desarrollado una analogía entre la taxonomía que el pedagogo Benjamín Bloom estableció como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y el proceso de la comunicación, ya que en estricto sentido, ambos procesos se entretrejen y se apoyan mutuamente.

69

**El nivel de profundidad deseado**



**CONOCER**

Acciones del emisor	Acciones del receptor
INFORMAR OFRECER TRANSMITIR NOTIFICAR DIFUNDIR	CONSULTAR SABER

68

**COMPRENDER**

Acciones del emisor	Acciones del receptor
EXHORTAR ADVERTIR ACONSEJAR EXPLICAR	OPINAR ENTENDER ANALIZAR CAPTAR ESTUDIAR

69

**APLICAR**

Acciones del emisor	Acciones del receptor
IMPARTIR INVOLUCRAR	APRENDER DESEMPEÑAR DESARROLLAR EJECUTAR INSTRUMENTAR PARTICIPAR CREAR

67

**EVALUAR**

Acciones del emisor	Acciones del receptor
SUPERVISAR	CALIFICAR REFLEXIONAR PONDERAR

68

**ASIMILAR**

Acciones del emisor	Acciones del receptor
CONVENCER ESTIMULAR PERSUADIR	ADOPTAR INTROYECTAR [Sin título]

69



73



74

### Programa de Seguimiento y medición de resultados

#### OBJETIVO TERMINAL:

• Garantizar la pertinencia y efectividad de las acciones en curso mediante el monitoreo permanente de sus avances y el grado de cumplimiento de los objetivos específicos establecidos para cada una de ellas, logrando así el mayor impacto posible en sus ámbitos de aplicación.

75



79

### Herramientas cualitativas y cuantitativas:

- Encuestas de satisfacción al cliente interno.
- Cuestionarios de retroalimentación.
- Focus groups.
- Etnografía.

80



81



79

¿Qué queremos lograr?

Efectividad en nuestros procesos internos.

¿Por qué lo tenemos que lograr?

Procesos internos: motor del desarrollo organizacional; empresarial.

¿Cómo lo lograremos?

Adecuado desarrollo de procesos internos, genera empresa sana.

Modelo de Intervención Comunicativa: Difusión, conocimiento y Aplicación del SICOMI (Sistema Integral de Comunicación e Información)

¿Para qué lo queremos lograr?

Productividad; Eficiencia y Satisfacción laboral.

80

## ORGANIZACIÓN

Organización más efectiva y productiva reflejo de un manejo profesional y acertado de la Comunicación que se genera hacia dentro y fuera

81

### Conclusiones

- Una Institución es un ente comunicativo, que emite mensajes, propositivamente o no.
- Una Institución no puede dejar de comunicar. Lo hace vía sus acciones, sus ejecutivos, su actuación en el mercado accionario, a través de sus productos, etcétera.
- La clave es lograr que la comunicación de la Institución vaya dirigida en la dirección adecuada, es decir:
  - Que sea planeada y programada
  - Que sea consistente y unificada
  - Que esté plenamente vinculada a los objetivos de la Organización
  - Que suministre a la Organización y sus productos o servicios un valor agregado

79



80

EL PRÓXIMO SALTO EVOLUTIVO DE LA HUMANIDAD, SERÁ EL DESCUBRIMIENTO DE QUE COOPERAR ES MEJOR QUE COMPETIR

Piero Uboldi

81



## ANEXO 2

---

**SERAFINA LLANO PRIETO**

Cel: 5554168837 [sllano2@gmail.com](mailto:sllano2@gmail.com)

CDMX, a febrero 10, 2023

ASOCIACION MEXICANA DE COMUNICADORES

Edgar Rodríguez Olguín

Presidente

Estimado Edgar:

Ha sido un placer haber podido platicar telefónicamente contigo el día de ayer y, como acordamos, ahora extiendo mi intención de poder contar con el apoyo de AMCO y de AMIPCO para finalizar mi trabajo de recepción de la Maestría en Comunicación Corporativa en la Universidad Iberoamericana.

Como te comentaba, tengo como fecha de entrega a más tardar el **15 de mayo** de la validación del Sistema Integral de Comunicación e Información (SICOMI) que, con base en mi experiencia y trayectoria por más de 40 años, he instrumentado en diversas empresas e instituciones tanto públicas como privadas.

Para lo anterior tengo el honor de contar como Director de Tesis al Dr. Abraham Nosnik, quien me ha propuesto exponer el SICOMI ante expertos y profesionales activos, a través de zoom, para inmediatamente después solicitarles una evaluación acerca de la pertinencia, utilidad y novedad del SICOMI.

La petición concreta sería que a través de AMCO y AMIPCO pudiéramos convocar a sus afiliados a participar en una sesión de alrededor de 2 horas de duración en la que además de conocer el SICOMI y evaluarlo, se podría dar paso a un intercambio de buenas prácticas en la gestión de la comunicación interna. Con gusto yo podría ofrecer, a quien así lo solicite, una sesión para consulta específica acerca de su empresa o institución. Propongo el **lunes 13 de marzo**, de 17 a 19:30 hrs, para realizar dicha sesión taller.

Una vez titulada, mi intención es realizar una publicación colegiada con la propuesta del SICOMI, su validación y mejora por parte de profesionales del gremio.

De antemano agradezco tu atención y en espera de tus noticias te envío un afectuoso abrazo.

## SERAFINA LLANO PRIETO

---

Cel: 5554168837 [sllano2@gmail.com](mailto:sllano2@gmail.com)

CDMX, a febrero 15, 2023

### ASOCIACION MEXICANA DE INVESTIGADORES Y PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN

Rebeca Arévalo

Presente

Estimada Rebeca:

Con el gusto de haber podido platicar telefónicamente contigo el día de ayer y, como acordamos, ahora extiendo mi intención de poder contar con el apoyo de AMIPCO para finalizar mi trabajo de recepción de la Maestría en Comunicación Corporativa en la Universidad Iberoamericana.

Como te comentaba, tengo como fecha de entrega a más tardar el **15 de mayo** de la validación del Sistema Integral de Comunicación e Información (SICOMI) que, con base en mi experiencia y trayectoria por más de 40 años, he instrumentado en diversas empresas e instituciones tanto públicas como privadas.

Para lo anterior tengo el honor de contar como Director de Tesis al Dr. Abraham Nosnik, quien me ha propuesto exponer el SICOMI ante expertos y profesionales activos, a través de zoom, para inmediatamente después solicitarles una evaluación acerca de la pertinencia, utilidad y novedad del SICOMI.

La petición concreta sería que a través de AMIPCO pudiéramos convocar a sus afiliados a participar en una sesión de alrededor de 2 horas de duración en la que además de conocer el SICOMI y evaluarlo, se podría dar paso a un intercambio de buenas prácticas en la gestión de la comunicación interna. Con gusto yo podría ofrecer, a quien así lo solicite, una sesión para consulta específica acerca de su empresa o institución. Propongo el **jueves 23 de marzo**, de 17 a 19:30 hrs, para realizar dicha sesión taller.

Una vez titulada, mi intención es realizar una publicación colegiada con la propuesta del SICOMI, su validación y mejora por parte de profesionales del gremio.

De antemano agradezco tu atención y en espera de tus noticias te envío un afectuoso abrazo.

## ANEXO 3

No. Cuestionario: AMCO/AMIPCO: \_\_\_\_\_

### **Evaluación del Sistema de Comunicación e Información. SICOMI.**

#### Presentación.

El presente cuestionario es parte de un esfuerzo de evaluación del Sistema de Comunicación e Información – SICOMI – propuesto y desarrollado por Serafina Llano Prieto, especialista en Comunicación Organizacional, durante más de 40 años. El SICOMI ha sido aplicado en distintas ocasiones tanto a empresas como a instituciones no lucrativas. A lo largo del tiempo, este Sistema ha sido rediseñado en distintos momentos con la finalidad de brindar una herramienta de gestión de la Comunicación Interna que mejore el Gobierno o la dirección estratégica, táctica y operativa de las organizaciones que se han interesado en él.

En esta ocasión, y después de haber participado en la sesión/Taller de \_\_\_\_\_ (AMCO/AMIPCO), le pedimos nos retroalimente en cuanto a la pertinencia, utilidad y novedad del SICOMI tal y como fue presentado por su autora hace unos momentos.

Agradecemos de nuevo su colaboración en esta evaluación.

Los resultados de la encuesta que Usted contestará enseguida se los haremos llegar a través de AMCO/AMIPCO y se integrarán en su momento al documento de tesis de Posgrado de la Universidad Iberoamericana de Serafina Llano Prieto, donde también podrán ser consultados.

#### Perfil del/la profesional de Comunicación que responde.

Edad: \_\_\_\_ (años cumplidos)

Sexo: \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_ Femenino

Escolaridad:

( ) Licenciatura incompleta

( ) Licenciatura completa

( ) Cursos de especialización: ¿Cuáles? ¿Duración? Fechas Institución \_\_\_\_\_

( ) Maestría incompleta

( ) Maestría completa

( ) Dr. incompleto

( ) Dr. completo

( \_\_\_\_\_ ) Otro/s \_\_\_\_\_ cuál/es:

---

I

Empresa/Institución:

Sector de la empresa/institución donde trabaja: ( ) Público ( ) Privado ( ) Social

Industria de la empresa/institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Giro o especialidad (tipo de productos/servicios) : \_\_\_\_\_

Nombre completo de la empresa/institución donde trabaja: (Opcional) \_\_\_\_\_

Nombre del área/departamento donde trabaja: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto/función que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto/función al que reporta: \_\_\_\_\_

Años de ejercer profesionalmente su especialidad: \_\_\_\_\_ (años cumplidos desde su primer trabajo)

Antigüedad en el puesto/función actual: \_\_\_\_\_ (años cumplidos)

Antigüedad en la función de comunicación organizacional/interna: \_\_\_\_\_ (años cumplidos)

### Instrucciones.

Seleccione el número en la escala que mejor describa su manera de pensar acerca del aspecto del SICOMI que se le pide evaluar.

Escala de respuestas:

**5:** Totalmente de acuerdo.

**4:** De acuerdo.

**3:** No estoy totalmente convencido(a) de ello. No estoy seguro(a) de ello.

**2:** En desacuerdo.

**1:** Totalmente en desacuerdo.

### **El SICOMI: Contenidos, metodología y practicidad o utilidad práctica.**

\_\_\_ 1. El SICOMI no requiere de entrada una infraestructura muy desarrollada para poderse instalar.

\_\_\_ 2. El SICOMI expone de manera clara los contenidos de su modelo de gestión de la Comunicación Interna.

\_\_\_ 3. El SICOMI contribuye a la competitividad que requieren todas las organizaciones mexicanas.

\_\_\_ 4. El SICOMI es un sistema práctico de manejo de la Comunicación Interna en las organizaciones.

\_\_\_ 5. El SICOMI explica correctamente la forma de instalarse en cada organización.

\_\_\_ 6. Las metodologías como el SICOMI solamente se aplican en empresas grandes nacionales o trasnacionales.

\_\_\_ 7. El SICOMI no implica una inversión exagerada de recursos de tal manera que una organización promedio podría implantarlo de encontrarlo atractivo.

\_\_\_ 8. Cada etapa o fase descrita del SICOMI es descrita con claridad en términos de las variables que la componen.

\_\_\_ 9. EL SICOMI se adapta a la cultura mexicana de trabajo.

\_\_\_ 10 El SICOMI muestra de manera concreta los elementos que lo integran como sistema de manejo de la Comunicación Interna en una organización.

\_\_\_ 11. El SICOMI aporta a la Responsabilidad Social Corporativa que se demanda hoy en día de las organizaciones.

\_\_\_ 12. El SICOMI incluye la problemática de cada uno de los aspectos de la Comunicación Interna de forma exhaustiva.

\_\_\_ 13. El lenguaje que utiliza el SICOMI para explicar cómo se diseña la Comunicación Interna de las organizaciones es claro.

\_\_\_ 14. El SICOMI ordena lógicamente las distintas etapas que debe seguir un plan de manejo efectivo de la Comunicación Interna en cualquier organización

\_\_\_ 15. El SICOMI es aplicable a todo tipo de organización: en cualquier sector, industria y de cualquier tamaño u origen (mexicana o extranjera).

\_\_\_ 16. El SICOMI es práctico porque no requiere demasiado tiempo de atención de las personas que participan en su manejo.

\_\_\_ 17. El SICOMI es un sistema fácil de entender pues es muy lógico.

\_\_\_ 18. El SICOMI describe todas las fases que un sistema de gestión de Comunicación Interna debe tomar en cuenta.

\_\_\_ 19. En caso de ser necesario, la metodología del SICOMI permite desarrollar en orden sus distintas etapas a lo largo del tiempo si no es posible instalar todo el sistema de una sola vez.]

---

\_\_\_ 20. El SICOMI ofrece ventajas claras sobre otro tipo de sistemas de Comunicación Interna en las organizaciones.

\_\_\_ 21. El SICOMI es comprensible para cualquier especialista en Comunicación Interna que se interese en conocerlo.

\_\_\_ 22. Los contenidos del manejo de la Comunicación Interna que ofrece el SICOMI son originales.

\_\_\_ 23. El SICOMI es tan flexible que se adapta a las condiciones y características de cada organización interesada en utilizarlo.

\_\_\_ 24. El SICOMI contiene la información completa de los procesos que debemos manejar para que todos los empleados seamos efectivos en la Comunicación Interna de la organización.

\_\_\_ 25. El SICOMI cubre cada uno de los procesos que debemos conocer como responsables de la Comunicación Interna de nuestra organización.

\_\_\_ 26. Los conceptos que componen el sistema del SICOMI son fáciles de entender.

\_\_\_ 27. Son varios los beneficios del SICOMI para una organización que se interesa por instalarlo como sistema.

\_\_\_ 28. El SICOMI presenta la temática de la Comunicación Interna de las organizaciones de manera completa.

\_\_\_ 29. Cada etapa o fase descrita del SICOMI se muestra de manera completa, con todos los procesos que la integran en la práctica organizacional.

\_\_\_ 30. El SICOMI es una inversión que ofrece, en un tiempo razonable, retornos interesantes a cualquier organización que lo implanta.

Organización de los ítems por los diferentes bloques conceptuales que evalúan al SICOMI.

**(Esta sección no se incluirá en los cuestionarios de los/as profesionales de Comunicación. Se utilizará por Serafina Llano en la organización y análisis de los datos arrojados por la encuesta realizada en AMCO/AMIPCO.)**

Contenidos del SICOMI. Ítems: 2, 10, 12, 13, 21, 22, 24, 25, 26, 28.

Metodología del SICOMI. Ítems: 5, 6, 8, 14, 15, 17, 18, 19, 23, 29.

Practicidad o utilidad práctica del SICOMI. Ítems: 1, 3, 4, 7, 9, 11, 16, 20, 27, 30.

## ANEXO 4

Diagnóstico, evaluación y mejora del SICOMI. Una metodología de gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones. Maestría en Comunicación. Estudio de Caso. Alumna: Serafina Llano Prieto. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México. Marzo de 2023.

### Presentación.

Estimada(o) colega: Usted ha sido seleccionada(o) para compartirnos sus comentarios acerca de la solidez y mérito técnico del SICOMI, un sistema de gestión de la Comunicación Interna de las organizaciones creado y aplicado a lo largo de más de 30 años de ejercicio profesional por Serafina Llano Prieto. A continuación le pedimos leer y responder las siguientes preguntas que se enlistan en la siguiente sección del documento y que consistirán, precisamente, en el contenido de sus comentarios que tomaremos en cuenta para el trabajo de tesis de Maestría de Comunicación de Serafina. Agradecemos de antemano brindarnos su valioso tiempo para enriquecer el documento que Serafina presentará como parte de los requisitos académicos para obtener su grado de Maestría en Comunicación de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México.

---

Diagnóstico, evaluación y mejora del SICOMI. Una metodología de gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones. Maestría en Comunicación. Estudio de Caso. Alumna: Serafina Llano Prieto. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México. Marzo de 2023.

### Instrucciones.

Le pedimos conteste de manera clara, concreta y directa las preguntas que enseguida se le formulan en un documento cuya extensión no exceda las 5 cuartillas mecanografiadas en la tipografía que Usted prefiera y un interlineado sugerido de 1.5 puntos. Muchas gracias.

1. ¿Piensa que el planteamiento general del SICOMI es claro, lógico, práctico y útil como sistema de gestión de la comunicación interna organizacional?
2. ¿La fundamentación conceptual y el desarrollo teórico del SICOMI responde a la discusión actual en el campo de la comunicación interna organizacional?
3. ¿Cada una de las partes o secciones del SICOMI es sólida y exhaustiva en su planteamiento como parte de una metodología enfocada a planear la comunicación interna de una organización?

(Sigue ...)

Diagnóstico, evaluación y mejora del SICOMI. Una metodología de gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones. Maestría en Comunicación.  
Estudio de Caso. Alumna: Serafina Llano Prieto.  
Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México. Marzo de 2023.

4. ¿Qué ventajas y desventajas presenta el SICOMI como metodología de planeación de la comunicación interna organizacional? Es decir, ¿piensa que esta metodología se aplica más a organizaciones grandes y corporativas que a Mipymes? ¿Es acaso el SICOMI más práctico y útil para organizaciones públicas, o bien privadas y/o sociales? ¿Resulta el SICOMI más relevante en organizaciones manufactureras, comercializadoras o de servicios? Finalmente, ¿puede el SICOMI aplicarse a organizaciones no mexicanas?
5. En cuanto a originalidad o diferenciación, ve Usted algo en la propuesta del SICOMI que significa una innovación (teórica, técnica, práctica) que llama la atención y debe destacarse?

¿Le gustaría agregar algún comentario no cubierto en las preguntas anteriores que nos ayude a entender mejor al SICOMI como metodología de manejo de la comunicación interna en las organizaciones?

Le reiteramos nuestro agradecimiento.