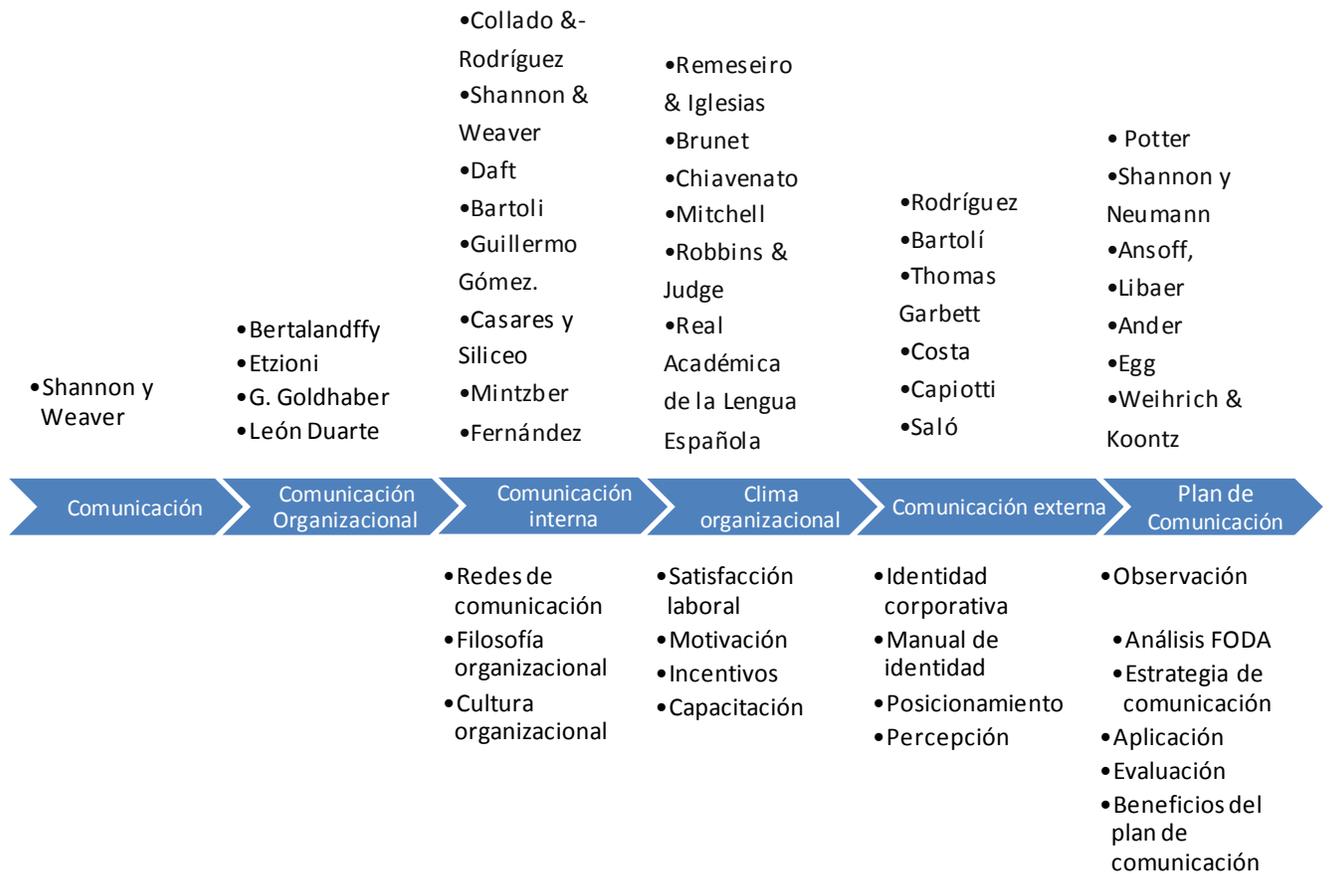


CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. ESQUEMA TEÓRICO PARA EL PROYECTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN PYMES. UN ANÁLISIS DEL FENÓMENO COMUNICACIONAL EN EL PRIMER CUADRO DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO).



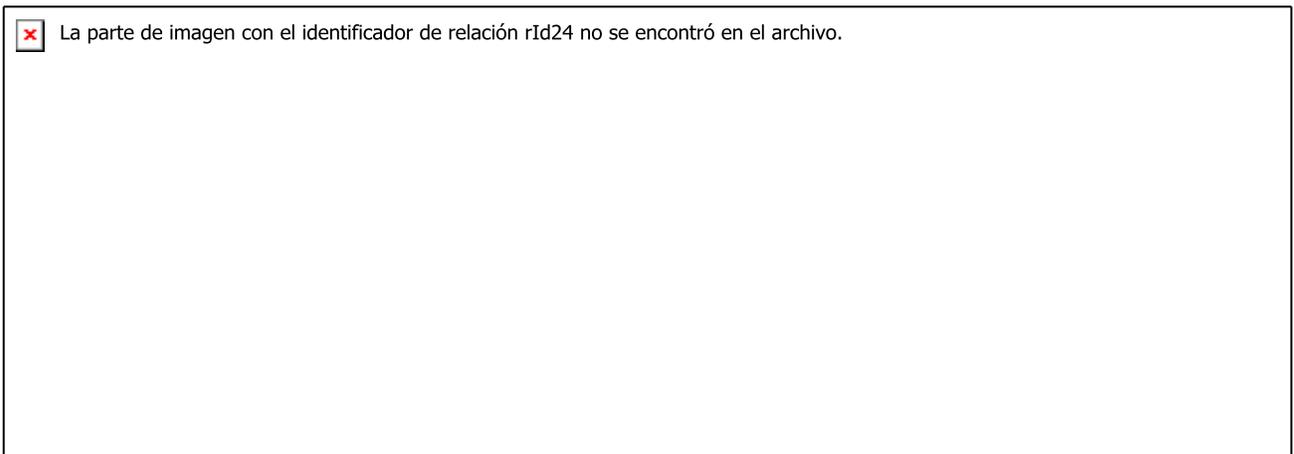
Fuente: Elaboración propia.

2.2. COMUNICACIÓN

La comunicación se considera como un proceso por medio del cual se puede llevar a cabo un proceso de comunicación, para ello se debe tener un propósito y un mensaje a transmitir. Tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor.

Esta breve definición de comunicación es resultado de las teorías de comunicación diseñadas por Shannon y Weaver en 1949.

Modelo de comunicación de Shannon y Weaver



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Shannon & Weaver, 1949

Tal y como queda expresado, el modelo de comunicación básico de Shannon y Weaver es funcional para explicar el proceso de comunicación humano, el cual es utilizado día con día por todas las personas del mundo para comunicarse, esta representación es importante para comprender cómo se lleva a cabo el proceso comunicativo en la organización.

2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hablar sobre comunicación organizacional es comenzar a describir como un simple proceso que se realiza de forma automática para el ser humano, es

fundamental para la vida de una organización; en el ámbito laboral, los individuos se ven forzados a trabajar hombro con hombro con un sinnúmero de personas diferentes y ello requiere una capacidad de adaptación y manejo adecuado de la comunicación por parte del empleador y el empleado.

Más sin embargo, para entender en qué contexto se desarrolla la comunicación organizacional, es necesario comprender que lo antecede; No se puede iniciar un diálogo sobre comunicación organizacional sin su motor “la organización”.

La organización integra un conjunto de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean económicos, culturales, sanitarios, de servicios, etc. Dependiendo del giro se les denomina organizaciones lucrativas o no lucrativas. Más, independientemente de ello ésta, involucra una serie de actividades humanas las cuales deben de ser coordinadas.

Esta coordinación debe realizarse tomando en cuenta: la estructura de la organización, su giro empresarial, el servicio ofrecido, su sector, las funciones, niveles y actividades que desempeñan los elementos humanos con la finalidad de lograr sus objetivos.

Para Bertalanffy (1987) la organización debe ser observada desde la teoría general de sistemas; “la cual trata de explicar los fenómenos como una totalidad, es decir problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas de la diferencia de conductas de partes aisladas o en una configuración superior” (Bertalanffy, 1987, pág. 36:37). Lo cual impide analizar el problema desde unidades elementales investigables independientemente una de la otra.

La teoría de sistemas permite observar todo como un sistema complejo, es decir un conjunto de elementos destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan, de ahí la parte compleja de entender sus funciones y sus fallas. Dicha teoría se ha utilizado con mayor frecuencia en ciencias exactas. En las cuales el estado final depende de la condición inicial.

Por otro lado, en organismos vivientes el estado final puede alcanzarse desde diferentes caminos y requieren una mayor interacción, a estos se les denomina sistemas abiertos. Los sistemas abiertos tienen como base la interacción dinámica de sus componentes, la cual se basa en la alimentación y retroalimentación, algo fundamental en cualquier teoría de comunicación. De igual forma dicho sistema tiene una tendencia a mantener un estado organizado.

Por tal razón la teoría de sistemas abiertos permite analizar a las organizaciones desde esta perspectiva y poder decir: “El todo es más que la suma de sus partes”, al entender que la conglomeración de elementos no es suficiente para mantener una interacción constante y efectiva entre las partes que lo integran y ello conduzca al cumplimiento de los objetivos marcados.

Ahora tras conocer un poco más sobre la organización, se debe proceder a realizar un agrupamiento de las partes para crear un todo, y cuando éste se encuentre integrado, es cuando la comunicación organizacional entra en acción y se convierte en pieza clave para el funcionamiento de la misma.

La comunicación organizacional es un “proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte a través de uno o varios mensajes. Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional, denominados redes... formales, informales, ascendente, descendente y horizontal” (Libaert, 2000, pág. 16:17)

De ahora en adelante para fines del presente trabajo de investigación, la antes mencionada será la definición utilizada para referirse a comunicación organizacional. Para Libaert (2000) existe una diferencia entre comunicación organizacional y corporativa, definiendo a esta última como un sistema de mensajes que la institución envía a un determinado público, teniendo como objetivo difundir la misión y visión.

Considero que la comunicación organizacional engloba lo antes mencionado, aun que el autor no lo haga extenso. Para muchos otros autores la

comunicación organizacional y corporativa son iguales y la única diferencia es el sinónimo que se utilice para hacer referencia a la institución (empresa, ONG, fundación, universidad, etc.)

Para León Duarte (2005) retomando a G. Goldhaber, es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en la organización están determinadas por los siguientes aspectos:

- 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema completo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente.
- 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su dirección, su posición y el medio ambiente.
- 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actividades, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (León Duarte, 2006, pág. 292)

Las organizaciones son instituciones en las cuales las personas unen sus esfuerzos para realizar tareas, logrando objetivos comunes y concretos. La influencia de las organizaciones surge desde los inicios de la humanidad, cuando nuestros antepasados se dividían las labores y tareas domesticas, para de manera conjunta alcanzar sus objetivos.

Es ahí donde la importancia de la comunicación se divisa, el proceso comunicativo en la actualidad es vital, no solo en los seres humanos sino en todas las especies vivas que habitan en la tierra; por dicha razón el funcionamiento de las sociedades toma un papel prioritario, al ser este el proceso de transmisión y recepción de ideas, a través del cual los individuos comparten información y mensajes. Según (Etzioni, 1986)

“Las organizaciones son unidades sociales construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones” (Etzioni, 1986)

Con base en la definición antes mencionada, podemos decir que la comunicación organizacional, es aquella desarrollada básicamente en el interior de la organización y emerge de las entrañas de la misma, surgiendo elementos

necesarios para constituirla, forjarla y mantenerla en complemento con la comunicación externa.

El campo de la comunicación organizacional es muy extenso, abarca desde aspectos básicos como capital humano, hasta la percepción que se tiene de la organización, siendo ésta resultado de la comunicación externa. Lo cual conlleva a estructurar un gran plan de trabajo donde cada una de las variables se vean atendidas y desarrolladas. Sin duda, la variable clave es la comunicación interna.

2.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández Collado & Rodríguez, 2002)

Como se expresa en la definición de Collado y Rodríguez, comunicación interna engloba a la materia prima de la organización y con ello no me refiero a los materiales necesarios para la creación de un producto de venta. Si no, al capital humano que hace posible la fabricación de todo lo que existe sobre la faz de la tierra.

Dentro de la comunicación interna existen muchas variables que la integran y sin lugar a duda, las redes de comunicación son imprescindibles. El estudio de ésta centra su interés en los procesos por medio del cual se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

2.3.1.1. REDES DE COMUNICACIÓN

Dentro del proceso de comunicación, tal cual se explica con el modelo de comunicación de Shannon y Weaver, existen diversas redes de comunicación a

través de las cuales se envía información al receptor; de dichas redes y de un canal definido depende básicamente la recepción del mensaje.

Las redes de comunicación han sido definidas a lo largo de la historia por un sinnúmero de autores, logrando identificar cinco redes fundamentalmente; Ascendente, descendente, horizontal, formal e informal. Estas cinco palabras sirven para ejemplificar claramente cómo se desarrolla un proceso de comunicación básico en la organización o fuera de ella, ya que en la sociedad siempre existirá una persona con un nivel jerárquico mayor, a la cual se le deberá referir con obediencia y educación.

Para una organización independientemente de su tipología, requiere esquematizar las funciones de los puestos que desempeñará cada integrante, es necesario el diseño de un organigrama; al plasmar físicamente la estructura de la empresa en papel, queda asentado visualmente el nivel jerárquico de cada sujeto y con base en ello, la descripción del puesto.

Hoy en día existen cientos de organizaciones insuficientes de un documento que avale el orden jerárquico de la misma, sin embargo, el dueño de la empresa les ha hecho saber con quién deben reportarse y de quien dependerán directamente para sus funciones. Más el hacerlo, saber no es suficiente.

La estructura organizacional es un sistema formal que contiene tareas y relaciones de autoridad las cuales controlan cómo los individuos deben coordinar sus acciones y hacer uso de cada una de las herramientas de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas de la organización. La estructura designa las relaciones formales de mando, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización, coordina e integra efectivamente los esfuerzos en todos los departamentos. (Daft, 2004, pág. 607)

Para mayor esquematización se puede dividir la comunicación organizacional en dos grandes categorías: Comunicación organizacional formal y

comunicación organizacional informal, dentro de las cuales se agrupan las redes ante mencionadas.

La comunicación organizacional formal es aquella que se lleva a cabo a través de un medio, es decir se requiere una planificación para hacer uso de ésta. Esta comunicación hace mano de las redes sugeridas con anterioridad: Ascendente: Es aquella que se realiza de los niveles bajos de la jerarquía a los superiores (Operador- Gerente); Descendente: es la realizada de los niveles más altos de la jerarquía hacia abajo (Gerente- Operador); Horizontal: efectuada entre niveles iguales de jerarquía (Gerente- Gerente).

La comunicación organizacional Informal es la que se desarrolla sin tomar en cuenta los niveles de la jerarquía y no se utiliza ningún medio de comunicación para dicha interacción. Por su parte esta comunicación, está basada en la espontaneidad, es resultado de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

A los elementos anteriores, yo agregaría TRANSVERAL; ésta es un tanto más flexible que la ascendente, descendente y horizontal, pero sin caer en la comodidad de la informal. Permite comunicarse con todos los miembros de la organización de una forma confiada, este tipo de red se dice es factible solo en organizaciones pequeñas con un nivel alto de integración.

Por medio de un diagnóstico de comunicación, se puede conocer como se encuentra la organización y como se desenvuelven sus miembros al interior, así como los mensajes que envía la gerencia a sus colaboradores y si ésta es recibida tal como se envió, con ello obteniendo un panorama general del desempeño de la empresa. Pero hablar de estructura organizacional va más allá del diseño de un organigrama, se trata de la elaboración de sistemas formales de tareas, relaciones de autoridad, relación con el medio ambiente, recursos humanos (RRHH) y tecnología.

Para ilustrar como se lleva a cabo dentro de la organización el funcionamiento de las redes, pasaré a describir la importancia de una jerarquía estipulada o estructurada para de dicha forma conocer los roles que cada individuo desempeña y posteriormente iniciar la interacción dependiendo de cada rol aunando a las redes antes mencionadas.

Existen diferentes tipos de organigramas, los cuales sirven para definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas del organismo; a continuación se hace mención a cuatro tipos de organigrama según Guillermo Gómez. (1994, pág. 206)

- **Lineal o militar:** Centra su dirección en el mando del fundador y concentra toda la toma de decisiones en su persona.
- **Departamental:** Aprovecha las aptitudes de sus empleados y lo ubica en puestos donde puedan rendir frutos.
- **Asesoría o plana mayor:** Los trabajadores rinden cuentas al supervisor de su área.
- **De comité:** está integrado por varias personas las cuales deben llegar a un acuerdo para toman una decisión, con frecuencia se utiliza en organizaciones donde diversos sectores de opinión y de ley son requeridos.

Al definir el organigrama que representa la estructura de la organización es necesario en primer lugar identificar los puestos que integran la misma, la cantidad de empleados y las funciones de cada uno, procurando en todo momento plasmarlo por escrito. De dicha forma se podrán evitar confusiones en las responsabilidades y deberes que tendrá cada sujeto dentro de un proceso.

Al realizar una relación de puestos y funciones, se logrará la comprensión de las responsabilidades de los trabajadores, aunado a ello se desarrollará su capacidad para disuadir en qué momento terminan sus ocupaciones; Para ejemplificar esto. En caso de no tener injerencia en un determinado acontecimiento, el empleado procederá a canalizar la situación al área correcta y con el personal calificado para ello.

Tras realizar la construcción de un organigrama, la descripción de las funciones de cada puesto es una de las partes más indispensables, ya que al no contar con ella, el puesto carecerá de dirección. Para realizarse la delegación de funciones es necesario tomar en cuenta: qué lugar de trabajo es, características físicas y mentales requiere para la vacante, con que otras áreas se relaciona directamente, cuanto influye éste el resto del proceso, en que área de la empresa se llevaran a cabo sus funciones, que herramientas necesita y como se comunicará con otras áreas.

Para ello la empresa utilizará diversos canales o medios para enviar información valiosa a su personal y de dicha forma mantenerlos al tanto de los acontecimientos que ocurren en la empresa y alrededor de ella, de igual forma estos canales sirven para lanzar a su público cautivo toda aquella información que sea para su beneficio, logrando dicha interacción gracias a la estructura previamente establecida.

2.4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional es aquella que integra todos los elementos conceptuales de la organización y sean plasman de tal forma que los miembros de la misma se sientan identificados con ella; se integra por la redacción de un objetivo general, objetivos específicos, visión, misión, valores organizacionales y política de calidad.

La filosofía organizacional, la debe tener clara la organización y precisar la misión y los valores de la misma, mostrar cómo deben hacerlo los miembros de la institución y con qué código ético deben actuar para saber con precisión qué se entiende, se comparte y se pone en práctica. (Bartoli, 1992, pág. 134:149)

Esta es el reflejo conceptual de la organización y de su correcta estructuración depende que sus miembros para que la sociedad la conciba de la forma correcta, logrando posteriormente con ayuda de otros elementos constituidos una cultura corporativa.

2.4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es un conjunto de suposiciones, ideas y creencias que se han aceptado por la comunidad que integra la organización, consciente o inconscientemente. La cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de ella y un conjunto de manifestaciones culturales.

Casares y Siliceo citado por Soto (2001) dicen que la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido, y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Es decir son todas aquellas reglas y valoraciones específicas que los individuos y grupos en una organización comparten y estas a su vez controlan el modo de interactuar entre ellos y por ende con el entorno organizacional.

Estas creencias han sido aceptadas por todos los miembros de la comunidad y también se legitiman mediante acciones que se llevan a cabo por los mismos, también se puede presentar mediante los valores inculcado a cada sujeto dentro de esa sociedad.

Se clasifica en:

Manifestaciones conceptual-simbólica son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos: la ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

Las manifestaciones estructurales son aquellas que de una manera pretenden asegurar el comportamiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos.

Manifestaciones materiales comprenden todos los recursos económicos, filosóficos y tecnológicos necesarios para la producción y el bienestar de los miembros de un sistema cultural. (Fernández Collado & Rodríguez, 2002, pág. 89).

La dinámica organizacional está estructurada por diversas características que hacen realidad la existencia de la misma y pase por tres necesidades: sobrevivir, adaptarse y evolucionar, este último concepto entendido en un término de desarrollo, es decir, un aumento cualitativo.

Dichas cualidades harán de la organización una entidad psicosocial. Así tenemos a un organismo total vivo donde las actividades de los sujetos miembros de éste, determinan el curso de la organización.

Teniendo en la práctica dos elementos importantes, la acción y la comunicación, éstos harán que surja la interacción entre los miembros, produciendo así la cultura. Mintzberg, Quinn, & Voyer (1977) comentan que la cultura consta de una serie de elementos intangibles compartidos por los miembros de una organización, es decir, sus valores y las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso las formas de pensar.

La cultura se transmite a los empleados de muchas formas, pero las más eficientes son las historias, rúales marcados por la empresa, símbolos gráficos y un lenguaje. Impactando a los públicos meta a tal grado que la percepción proyectada al exterior de la organización cambie o logre cambios notables en sus públicos. Esto se debe a que cada cultura es única, cada empresa tiene sus procedimientos para realizar alguna actividad, sistemas, hábitos etc., y por ninguna razón podrá ser igualada. La cultura no es una cuestión de moda solamente y que pueda ser remplazada o modificada como cualquier otro puesto en la empresa o el color del edificio.

La cultura organizacional es resultado de mucho esfuerzo y trabajo integral, es sucesor de la filosofía organizacional, motivo por el cual se realiza una revisión exhaustiva a la misma, para posteriormente comenzar con la labor titánica de la

construcción de una cultura. Cabe señalar que debido a sus características intangibles es muy compleja su valoración.

2.4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una concepción muy ambigua y abstracta, aún hoy en día no se ha logrado un acuerdo en su definición, sin embargo varios autores coinciden en que el clima es un conjunto de “percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo”. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996, pág. 390).

Éste es consecuencia del medio ambiente que persiste en la organización y depende de las acciones que los empresarios y los trabajadores hayan provocado con su diario convivir, de igual forma se encuentra integradas características externas e internas.

Según (Brunet, 1997, pág. 17) la organización se ve influida por aspectos de 1) Comportamiento individuales como percepciones, estrés, valores, actitudes, grupo e intergrupos como procesos, cohesión, normas y papeles, motivación como necesidad, esfuerzo y refuerzos, liderazgo como poder, estilo, políticas). 2) Estructura de la organización (macro y micro dimensiones). 3) Procesos organizaciones (evaluación de rendimiento, comunicación, toma de decisiones).

Los cuales componen el clima organizacional e influyen en el rendimiento del empleado de forma escalonada individual, grupal y organizadamente.

El ambiente es efecto de diversas características percibidas por los miembros de la organización directa o indirectamente, integrantes que tienen una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El clima organizacional tiene relación determinante en la cultura organizacional, se encuentra regido por patrones generales de conductas, creencias, hábitos, políticas internas, incentivos, comunicación y valores por los miembros de la organización.

Un clima laboral satisfactorio se logra prestando mucha atención en las necesidades del capital humano, la forma en la cual son transmitidos los

mensajes, así como las estrategias implementadas por la organización para favorecer la relación de trabajo de sus empleados.

Los instrumentos más usuales para realizar la medición son cuestionarios, los cuales procuran cubrir variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías (Brunet, 1997).

Al momento de evaluar el clima organizacional, suele ser algo complejo debido al elevado nivel de percepción que la misma evaluación conlleva; el objetivo de evaluar el clima es diseñar estrategias que beneficien la imagen de la empresa de la cual se es parte; frecuentemente suelen arrojar datos relacionados con logros, productividad, baja rotación de personal, satisfacción, motivación, incentivos, capacitación, adaptación, poder, innovación, etc.

Como se mencionó anteriormente los resultados de la evaluación son generados gracias a índices como el nivel de identificación y motivación de los empleados.

2.4.2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

Dentro de las características del clima organizacional se encuentra la satisfacción laboral, tema al cual no muchas empresas le otorgan la importancia que requiere. Este tema demanda un esfuerzo loable, al ser resultado del ambiente y la cultura organizacional que ésta ha generado alrededor de sus empleados.

De acuerdo con Chiavenato (2009), las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificante para las personas. La satisfacción laboral tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. Cuando las personas se sienten cómodas en su área de trabajo, su desempeño suele ser mayor y más productivo, en comparación con las que no lo están.

Cabe señalar que la satisfacción laboral tiene varios ítems que lo engloban y son utilizados para medirlo, entre lo más esgrimidos son la relación interpersonal, la infraestructura de la empresa, el logro de los objetivos

planteados, etc. La pregunta central a resolver es ¿Cuán contento está el personal?

Al tratar de contestar dicha pregunta, la organización se percibe como un todo protector y responsable por su capital humano y su consumidor, al valorar en gran medida a aquellos que hacen posible su supervivencia. Dentro del tema de satisfacción laboral, se procura que el empleado se sienta identificado con el organismo del cual es parte.

Sentirse identificado con la organización, no es una tarea fácil, se requiere de mucho tiempo y esfuerzo para lograr que la cultura corporativa penetre dentro del empleado y éste comience a sentirse parte de la misma. La identificación se logra a través de la construcción de una cultura consolidada en la cual los valores de la organización sean ampliamente perceptibles por sus miembros.

2.4.2.2. MOTIVACIÓN

La motivación juega un papel importante dentro de la satisfacción laboral; La motivación es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo realizado por un individuo para la consecución de un objetivo. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1977). Para que un sujeto pueda realizar alguna acción requiere de motivación, ya que ésta es la que impulsa a lograr cualquier cosa, en el caso de las organizaciones ocurre de la misma forma y podría decirse que es más necesario en este ambiente que en el resto de las actividades realizadas en la vida diaria.

El sujeto puede ser parte de la organización por deseo o por necesidad, ser parte de una organización por la segunda razón, es más común de lo imaginable, si bien en el quehacer diario, los seres humanos se quedan sin realizar actividades que desean hacer por diversos motivos; ¿Qué nos hace pensar que estos acudirán a trabajar con gran actitud para realizar actividades que posiblemente no sean de su intereses?

Por tal razón, las empresas deben de invertir mucho tiempo en este aspecto en específico, ya que si las razones por las cuales un empleado forma parte de ella es la necesidad, la organización debe prestar las condiciones necesarias para mostrarle al empleado los beneficios de formar parte de ésta y sobre todos recompensar su esfuerzo.

Existen muchas teorías sobre la motivación, pero considero que la teoría de expectativas y la teoría de establecimiento de metas propuestas por Robbins & Judge (2009), son las más óptimas para explicar cómo los individuos necesitan sentirse motivados. Dichas teorías son complementarias al postular que a los empleados lo motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crea que ello lo puede llevar a conseguir una evaluación de su desempeño satisfactorio.

1. Relación esfuerzo- desempeño: La probabilidad percibida por el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación desempeño- recompensa: grado en que el individuo cree en su desempeño a nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensa- metas personales: grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y, el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins & Judge, 2009, pág. 197:199).

De esta forma se logra interpretar como los empleados ponderan en primera instancia la relación de esfuerzo con el desempeño y la relación en la cual a mayor esfuerzo mayor será el desempeño, genera más productividad para la empresa y por ende mayor recompensa para ellos.

En segundo lugar tenemos desempeño - relación a recompensas, con frecuencia las empresas premian a sus empleados dependiendo el nivel de desempeño mostrado durante cierto periodo, lo cual es importante para algunos empleados, ya que intentarán mejorar sus resultados para acceder a estas

recompensas. Por otro lado está la relación desempeño - metas personales, en esta categoría se encuentran todas aquellas metas que el empleado desee alcanzar gracias a las recompensas que obtuvo, planteándose nuevas metas para seguir obteniendo reconocimientos.

Existen muchas formas de motivar a los empleados para que estos sigan siendo parte del mismo equipo y se mantengan fieles a la organización, la forma de motivación depende directamente de la empresa que desee llevar acabo dichas prácticas, la cantidad de personas a las cuales se desee motivar, el puesto que ocupan, entre muchas otras variables necesarias a contemplar.

2.4.2.2.1. INCENTIVOS

Los incentivos para motivar a los empleados suelen ser diversos y heterogéneos, la única limitante es la imaginación. Hoy en día cientos de corporativos han invertido grandes sumas de dinero en la capacitación e incentivación de su personal al implementar campañas enormes para la motivación de los mismos.

Según la Real Académica de la Lengua Española, los incentivos son estímulos ofertados a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Estos incentivos dependen directamente del giro de la empresa y de la manera en la cual se deseen lograr efectos positivos en los empleados, básicamente existen tres tipos de incentivos relacionados con remuneraciones económica, calidad en el área de trabajo y la administración de los objetivos.

Es increíble como el personal se esfuerza en su trabajo para lograr en ocasiones un día de descanso más o bien un bono en su quincena. Cada una de estas pequeñas y económicas acciones le otorga a la organización puntos a su favor. De la cultura organizacional y la satisfacción laboral se derivan acciones como incentivar, motivar y el compromiso.

El compromiso es uno de los resultados generadores de un ambiente de trabajo saludable, éste derivado de la satisfacción laboral. El compromiso reduce el ausentismo, consecuentemente la disponibilidad de la fuerza de trabajo incrementa. El ausentismo es el número de personas que faltan a sus labores. Se dice que estas faltas a laborar producen costos altos a las organizaciones. Un objetivo será inalcanzable si el personal no se encuentra comprometido con su rol de empleado, el cual implica la asistencia a la organización.

Las recompensas o incentivos pueden ir desde un premio en efectivo hasta un mensaje no verbal, como cuando le hacemos a alguien una señal con el pulgar hacia arriba. Las recompensas organizacionales, tales como, pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño (Enriquez Chuc, 2006, pág. 61)

Por lo antes mencionado se determina cuán importante son para la organización y se determina que éstas no siempre son costosas para la organización.

2.4.2.2.2. CAPACITACIÓN

La capacitación también es una forma de motivación, al mostrarle al empleado lo relevantes que es para la organización y mantener un equipo de trabajo integro, actualizado e instruido en diferentes ámbitos.

Existen cientos de cosas en los cuales los empleados pueden ser capacitados para fortalecer diversas habilidades, pero sin lugar a duda la capacitación más importante es aquella que debe realizarse en su área de especialidad, equipando con ello de armas al personal para encarar posibles conflictos o situaciones adversas.

Uno de los beneficios más notables aparte de la inversión en ellos, es el fortalecimiento de su sentido de pertenencia con la empresa y la creación de vínculos empresa- empleado más estrechos y sólidos.

2.5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Habiendo abordado con anterioridad diversos aspectos de comunicación interna, ahora es el turno de hablar sobre la comunicación que es el reflejo del trabajo realizado al interior de la organización.

La comunicación externa, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios (Rodríguez, 2009).

La comunicación externa es el proceso que se establece entre la empresa y aquellos percibidos de forma diferente a la organización debido a la falta de cercanía con la misma, de igual forma la comunicación externa contempla a la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial que pudiesen afectar o ser de interés para la sociedad.

Uno de los objetivos de la comunicación externa es diseñar estrategias que auxilien a mejorar la imagen de la organización con respecto a su nicho de mercado y clientes potenciales.

Según Bartoli (1992, pág. 37) en las entrañas de dicha comunicación existen diferentes tipologías que ésta puede adoptar, entre las cuales se encuentran:

a) *Comunicación externa operativa*. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, entre otros.

b) *Comunicación externa estratégica*. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas y los cambios en la legislación laboral, que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

c) *Comunicación externa de notoriedad*. Su finalidad es mostrar a la empresa cómo una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, entre otros. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones y patrocinios.

Como se logra observar el campo de la comunicación externa es bastante amplio y delicado, ya que se encuentra en juego la reputación de la institución. Pero, ¿Por qué las organizaciones deben poner atención en este capítulo de comunicación?

Con frecuencia, las organizaciones creen que para mantener una buena imagen hacia el exterior solo es necesaria la contratación de servicios publicitarios para que los consumidores vean su marca y por ende sus ventas se incrementen.

Desde el punto de vista comunicativo y tal como se mencionó al inicio de este escrito, la comunicación tiene un enfoque de sistemas, en el cual cada una de sus partes esta interrelacionada, por tal motivo no se puede despegar u analizar la imagen de la empresa como un elemento aislado.

Tratar la imagen de la organización como una unidad meramente publicitaria, sería irresponsable; la imagen de la organización es resultado de un trabajo interdisciplinario en el cual los comunicólogos, publicistas y diseñadores pueden lograr la construcción de una imagen integral plasmando en ellos las características imperceptibles de la organización a través de elementos gráficos apoyada de una correcta campaña de publicidad.

La imagen corporativa va de la mano con la identidad conceptual (filosofía organizacional) y gráfica.

2.4.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa es resultado de la cultura organizacional, en ésta se desarrollan puntualmente todo los recursos gráficos que le dan cuerpo a la organización respaldado en cada momento de la identidad conceptual, es decir la filosofía organizacional.

Para la construcción de dicha identidad según Thomas Garbett (1995, pág. 2:5) se requieren seis pasos:

1. La realidad de la compañía misma
2. Medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia
3. Diversidad de la compañía
4. Esfuerzo de comunicación
5. Tiempo
6. Desvanecimiento de la memoria

El primero de ellos hace especial hincapié en el diseño de un diagnóstico en el cual se refleje el estatus actual de la organización, para de dicha forma tener elementos tangibles de los cuales partir para la construcción de la identidad.

Posteriormente se analiza cómo las actividades realizadas por la organización son tema de noticia y causa algún impacto en su entorno, aunado al giro de la organización y la diversidad que esta ofrece, pasando directamente a los esfuerzos de comunicación que ha ejecutado, estos se relacionan estrechamente con el factor tiempo.

En el cual, el tiempo juega un papel fundamental, se dice que la paciencia es un virtual y en el caso de la organización no es diferente, para lograr una buena imagen ante el público se requiere de la inversión de mucho tiempo y temple ya que la reputación implica un proceso de edificación.

El último aspecto es un arma de doble filo, al ser la memoria una herramienta altamente veloz y carente de detalles para comenzar a construir grandes cosas. Para la organización un acontecimiento negativo requiere de mucho tiempo para lograr que algún error sea olvidado por el público.

Estos puntos otorgan las bases para la construcción de una identidad favorable. Por otro lado tenemos que la "Identidad se define como el conjunto de características o atributos que permiten identificar, distinguir y diferenciar a una

empresa de otras y encuadrarlas en un tipo u otro de entidades”. (Saló, 2005, pág. Sin pagina)

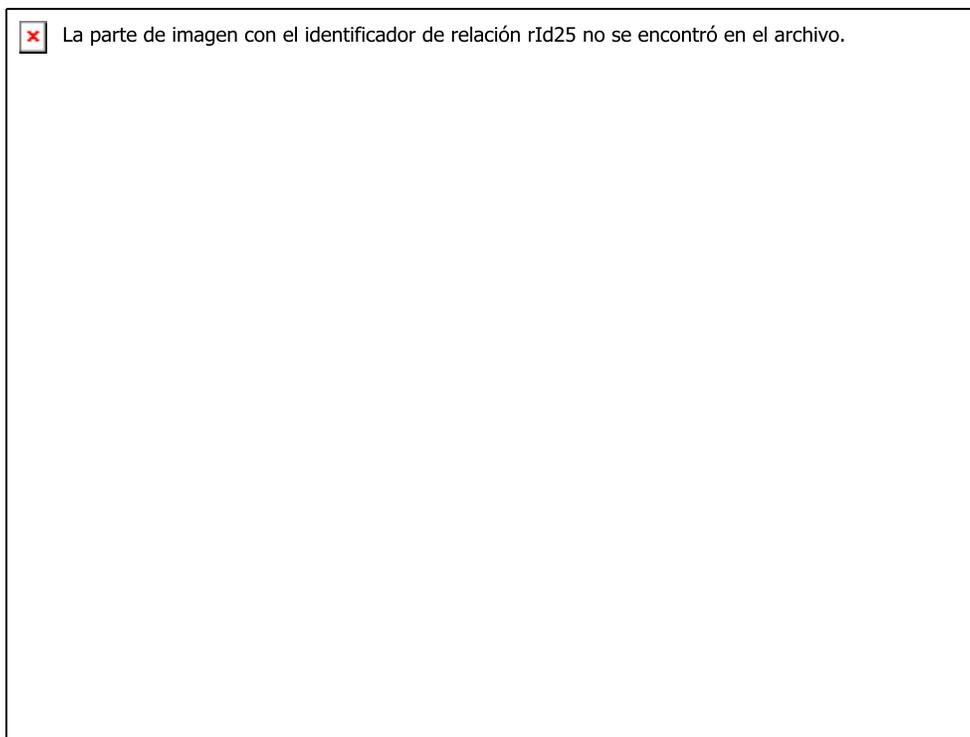
La identidad corporativa según Blanca Jiménez (2008; 36) retomando a Capriotti (1999, pág. 140) es la “personalidad de la organización [...] La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto referencia de las otras”

Tomando ello como base, se entenderá que elementos como: cultura, clima, estructura, filosofía e imagen organizacional, etc. son los que logran la sinergia perfecta para crear una identidad corporativa sólida. Una de las características principales de la antes mencionada, es su imagen. Al tener un signo distintivo, se facilita el reconocimiento y la permanencia en la mente de los diferentes públicos con los que se vincula.

Identidad corporativa o imagen corporativa habla de las cualidades de ésta como institución; Las diferentes tareas que realiza, su capacidad de solvencia, potencia, administración y eficacia. Estas imágenes que se evocan de la organización van a la par por lo general de la razón social de organización, su nombre y con mayor relación el logotipo de la marca u organización.

Por eso Costa (1933, pág. 22) sugiere que “deberá crearse un sistema de formas, figuras, colores –y ante todo, un concepto- que transporten ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización acerca de la personalidad de la empresa”. Costa define tres elementos que le dan vida a la identidad corporativa: lingüística, icónica y cromática.

La identidad visual o identidad corporativa se compone de:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Costa, 1933; 8)

Los signos que dan identidad a una organización son:

- 1) Lingüística- Logotipo: Nombre de la empresa en un elemento de designación verbal, que el diseñador convierte en una gráfica diferente; un modo de escritura exclusivo llamado logotipo. (Ibíd. Pág.37)

Si el elemento que se usará como logotipo será de sustancia verbal este deberá contar con dos características insustituibles: Ser legible, visible y de fácil memorización. Para que cumpla con la función de hacer referencia exprese a la organización o marca de la que se habla.

- 2) Icónica- Símbolo: Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo o de la empresa. Cualquiera que sea su forma y su intencionalidad expresiva, la cristaliza en un símbolo. (Ibíd. Pág.37)
- 3) Cromática- Gama cromática: Consiste en el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático. (Ibíd. Pág.37)

Puede hacerse uso conjunto de todos los signos o sólo alguno de ellos, para su construcción no existen reglas que marquen estrictamente el modo en que una

organización debe hacer uso de ellos. La forma de utilizarse dependerá explícitamente de las necesidades particulares de cada organización y la creatividad de los expertos en comunicación y diseñadores.

2.5.2. MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

De acuerdo con Costa (1933), Capriotti (1999) y otros, se requiere de una lista de elementos que le den vida a la identidad corporativa. Por tal razón y tomando como referencias diferentes manuales de identidad corporativa se procede a enumerar una serie de elementos básicos para su diseño.

Para la empresa Ricardo Barona es un documento en el cual se:

“Estructura la identidad de una empresa de la forma más detallada posible, incluyendo no solo información acerca del logo sino también de la papelería comercial, uniformes, formato de los espacios comerciales, estructura de comunicación básica de los relacionados con los clientes y todo lo demás que se requiera” (2011).

Elementos:

- Antecedentes
- Filosofía organizacional
- Política de calidad
- Identidad visual
 - Recursos tipográfico
 - Logotipo
 - Uso del color (pantone o cuatricromía)
 - Uso incorrecto del logotipo
- Estructura gráfica de elementos de papelería corporativa
- Reglas de uso del logotipo para publicidad y otros

Debido a la complejidad de su creación, no muchas empresas cuentan con un manual de identidad, sin embargo los manuales son de gran utilidad para guiar y facilitar la creación de publicidad y elementos de papelería. De igual forma estos permiten mostrar una empresa con bases fuertes, consolidada y constante todo el

tiempo. Cabe señalar que los elementos antes mencionados pueden variar dependiendo de la estructura de la organización y sus necesidades de comunicación

2.5.3. POSICIONAMIENTO

Cuando se discute sobre posicionamiento, lo primero que se viene a la mente es un carácter numérico. Es aquello que se produce en la mente de los usuarios potenciales.

El posicionamiento es como un arte, se requiere de mucha delicadeza y tacto para saber llegar a la mente de los usuarios, al tratar de enganchar la imagen de la organización en su mente y no dejar que nadie le quite ese lugar. Lo más importante es ser observado por el usuario, un usuario que no se encuentre contaminado con información excesiva ni completamente identificado con una organización. De ser así será muy difícil poderse implantar en su mente.

Una mente, un mensaje claro y directo más una imagen gráfica adecuada son clave para lograr el posicionamiento. Y posteriormente una serie de repeticiones en las cuales en mensaje sea el mismo por un periodo de tiempo prolongado, tiempo en el que los usuarios registrarán el mensaje en su cerebro para después comenzar a solicitar el producto.

2.5.4. PERCEPCIÓN

La percepción es la configuración que hace la mente de los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales. Ésta, en términos comunicativos se asocia con la medida en la cual el público externo observa y aprecia a la organización.

Si el cliente ve a la organización desfavorablemente, la compañía tiene problemas y debe procurar hacer todo lo posible para cambiar la forma en la cual se ve ante los demás. La percepción es completamente personal no colectiva, la colectividad puede influir en la toma de decisiones y percepción del individuo, sin embargo, esta depende solo del sujeto y todo aquello que lo compone.

2.6. PLAN DE COMUNICACIÓN

En párrafos anteriores se abordó someramente la importancia del desarrollo de un plan de comunicación para obtener información valiosa de la situación de la organización y posteriormente dar inicio al análisis pertinente y la realización de propuestas que mejoren diversos aspectos en caso de ser requeridos.

El plan de comunicación es un documento que tiene como finalidad explicar todas aquellas actividades de comunicación que serán realizadas en un tiempo determinado con el fin de alcanzar las metas de la organización, dependiendo del presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias. [Enrique, Sin año. Retomando a Potter (1999)]

El plan requiere de un diagnóstico el cual es necesario para conocer la situación de la empresa al interior y exterior de la misma o si es preciso, se puede focalizar la atención en uno de los antes mencionados cuando el problema se encuentra detectado; Sin embargo, un análisis interno y externo ofrece un panorama general y completo.

El plan de comunicación materializa la estrategia de comunicación, permite establecer los objetivos, definir los mensajes, seleccionar al público meta y los medios a utilizar para transmitir la información. Su elaboración permite saber qué conviene hacer para la empresa, qué se puede hacer, qué es lo que se requiere y decidir que se hará. Se encuentra basado en la teoría de Shannon y Neumann al incorporar la teoría del feed-back. Es decir: Emisor- Mensaje- Receptor y Retroalimentación.

Una de las herramientas claves para realizar dicho diagnóstico es la observación y la elaboración de un análisis FODA, el cual se abordará con mayor precisión más adelante.

2.6.1. OBSERVACIÓN

La observación es el elemento principal para la realización del diagnóstico; observar es una acción automática en los seres humanos e inevitable. Se dice con

frecuencia que la primera imagen es la que cuenta y este dicho hace referencia precisamente a esa habilidad inherente del ser humano. En el campo de la comunicación las miradas dicen más que mil palabras.

La observación hace referencia a la acción de advertir, examinar o reparar la existencia de cosas, hechos o acontecimiento mediante el empleo de los sentidos, observar es un modo natural de adquirir conocimientos (Ander-Egg, 2003). En el campo de la investigación, esta herramienta juega un rol sumamente trascendental en el desarrollo de las ideas y del conocimiento.

La observación ha sido fraccionada por un sinnúmero de autores y ha sido denominada: participante, no participante, estructurada, no estructurada, individual o de equipo, documental, directa, sistémica, entre otras. Sin embargo considero que el acto de observar se antepone al título agregado que se le otorgue y lo único cambiante es la finalidad para la cual se realiza.

Existen muchas herramientas cualitativas para la recopilación de información, sin embargo, la observación es una de las más valiosas e imposible de omitir. Este instrumento suele dividirse en: observación participante y no participante; La primera, es aquella en la cual el especialista en comunicación se involucra directamente con el público sobre el cual se realiza el análisis.

En la segunda, el especialista se mantiene al margen de la interacción y la información recopilada es básicamente de la observación y las anotaciones realizadas, con frecuencia suele utilizarse una bitácora de observación.

2.6.1.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas para la realización del diagnóstico de comunicación y en la planeación estratégica. La matriz FODA, DOFA o SWOT por sus siglas en inglés es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades

externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización. (Weihrich & Koontz, 1994)

Fortalezas: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Debilidades: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

El análisis FODA, permite asentar en cuatro palabras las características de la empresa mostrando lo peor y mejor de la misma. Las fortalezas y debilidades conjugan el análisis externo, mientras que las oportunidades y amenazas determinan el interno.

Matriz FODA



Posteriormente, al haber colocado todas las características de la empresa en su respectiva categoría se cruzan las variables y la información se entrelaza, dando como resultado un análisis más profundo, denominado DAFO.

Matriz FODA y estrategia



Fuente: (Weihrich & Koontz, 1994)

Culminado el análisis, se procede al diseño de los objetivos y metas a alcanzar con la realización del plan de comunicación, los cuales serán la base del resto de las acciones a realizar. El plan se encuentra basado en una serie de cuestionamientos similares a las preguntas básica del periodismo, los que permiten crear su estructura **¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué? y ¿para qué?** (Libaert, 2000)

Al resolver los cuestionamientos anteriores, la organización tiene las razones suficientes para dar inicio con un proceso que lo llevará a estructurar un plan de comunicación eficiente integrado por: metas, objetivos, estratégica de comunicación, implementación y evaluación.

2.6.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El concepto de estrategia tiene sus cimientos en el campo militar, probablemente uno de los primeros conocimientos respecto a ello, sea el libro “El arte de la

guerra” escrito por Sun Tsu en 1963; siempre que se habla de estrategia se hace referencia a cuestiones bélicas y ello es resultado de la preparación que realizan los militares para basar sus ataques.

En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los resultados pueden variar dependiendo de los medios utilizados, en el caso de las organizaciones ocurre lo mismo. La estrategia en el campo de la gerencia se define como la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines. (Ansoff, 1965).

La estrategia de comunicación debe resolver los siguientes cuestionamientos, los cuales van a dar como resultado un claro mensaje para un público específico a través de un medio idóneo, en el momento y espacio justo con un propósito claro.

¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la empresa?	El directivo Responsable de comunicación
¿Qué dice?	¿Cuál debe ser el contenido del mensaje? (tono, registro, manera, etc.)	Técnico, racional
¿A quién?	¿Quiénes son los destinatarios de esta comunicación?	Las autoridades locales, el público en general
¿Cómo?	¿Por qué canal hay que comunicar?	Publicidad, relaciones de prensa
¿Con qué efecto?	¿Cuáles son las consecuencias de esta comunicación?	Mejorar 5 punto de imagen
¿Dónde?	¿Cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?	Región, país, mundo
¿Cuándo?	¿En qué momento hay que comunicar?	Primavera de 2001
¿Con qué propósito?	¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?	Reforzar una imagen de competencia técnica

Fuente: (Libaert, 2000).

Retomando a Ansoff (1965) para la construcción de una estrategia se debe tener como eje central el objetivo planteado en el plan de comunicación y la construcción de las tácticas. Las tácticas serán cada uno de los pequeños pasos que se darán para la consecución de la estrategia y por ende del objetivo.

Con la información que haya arrojada el proceso de observación y el análisis FODA se procede a la interpretación y análisis de la misma y posteriormente al diseño de una serie de estrategias comunicativas que den solución a los situaciones de conflicto detectadas en caso de haber encontrado algún punto de inflexión.

Para la realización de las estrategias, se tiene que tomar en cuenta siempre el público hacia el cual van a ser dirigidas, así como el presupuesto destinado por la empresa, para ello en caso de haberse estipulado con anterioridad por parte de los dirigentes de la organización. Cabe señalar que para la realización de las estrategias, el único obstáculo es la creatividad de los especialistas.

2.6.2.1. APLICACIÓN

El penúltimo paso del plan de comunicación, es la aplicación de la o las estrategias de comunicación diseñadas. Este proceso es tremendamente entretenido, ya que aquí se ve materializado el trabajo del análisis y la creatividad impregnada en la elaboración de la estrategia.

2.6.2.2. EVALUACIÓN

Teniendo como base las anotaciones de la observación realizada y otros instrumentos metodológicos aplicados como la entrevista a directivos y empleados de la misma se pasa a la realización de la evaluación.

Dicha evaluación se formula con los tópicos que la observación y la encuesta hayan arrojado. Ésta tiene como objetivo, reflejar las inquietudes del grupo evaluado. Lo ideal es la realización de tres evaluaciones posteriores a la implementación. Uno, tres y seis meses después. Éstas tienen como finalidad

conocer el nivel de impacto alcanzado y la afectación de los sujetos de estudio. Generando la información suficiente para determinar la efectividad de la o las estrategias implementadas.

2.6.3. BENEFICIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

La elaboración del plan de comunicación trae implícito una estructura a corto, mediano y largo plazo, ya que éste se adecua a las necesidades de la empresa. A su magnitud y liderazgo. Se encuentran sus beneficios basadas en una serie de cuestionamientos que permiten su adecuada estructuración.

Algunos beneficios:

- Proporciona el marco general para las acciones
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta de un todo
- Permite el monitoreo, control y evaluación
- Facilita la jerarquización de prioridades

El diseño de un plan de comunicación, no es de ningún modo la solución a todos los conflictos de la empresa, sin embargo éste es una gran herramienta para la construcción, visualización y proyección de las acciones encaminadas por la organización en beneficio a la información y desarrollo de su personal.

Como se observa, el desarrollo de un plan de comunicación, trae consigo una serie de beneficios tangibles e intangibles, y su funcionamiento depende de la energía inyectada al mismo; la comunicación es tan vital como el área de finanzas.