

CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS

5.1. CONCLUSIÓN DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos metodológicos, fueron los medios que permitieron alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actual investigación, así como generar hallazgos importantes, rebasando las expectativas planteadas. La presente conclusión se encuentra dividida en cinco categorías generales; comunicación interna, estrategias de comunicación, capital humano y desarrollo PyME.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento cualitativo - cuantitativos aplicado a la muestra, permitió conocer la situación actual de la comunicación organizacional en pequeñas y medianas empresas en el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora (México). La cual es la base para concluir que, el 46 % de los trabajadores cuentan con un título profesional y se encuentran en una edad económicamente activa entre 21 y 30 años de edad.

El 94% no tiene una relación familiar con su empleador aun que 15 de las 33 organizaciones encuestadas son de carácter familiar y solo sus integrantes pueden tener concesión de la misma y estas se encuentran atendidas por personal externo a la familia.

Uno de los hallazgos más interesantes es el porcentaje de PyMEs que cuenta con una filosofía organizacional, 21 de cada 33 empresas posee dicha filosofía. Esto es corroborado al entrevistar a los directivos de las organizaciones y obtener como respuesta que cuatro de cada cinco tiene filosofía organizacional. De éstos el 37% asegura conocerla de forma regular es decir, 12 de cada 33 empleados, datos de los directivos brindan las armas para determinar que únicamente en dos de cada cinco empresas los empleados la conocen.

Los empleados afirman recibir curso de inducción al momento de ingresar a laborar a la organización y los empleadores confirman dicha información, sin embargo ésta inducción es realizada por el personal con mayor antigüedad en la organización, gerente o supervisor. Cabe mencionar que el curso de inducción es el la oportunidad perfecta para mostrarle al nuevo empleado toda las cualidades

de la organización y enamorarla de la misma. Logrando así una conexión automática con el recién llegado.

Uno de los resultados obtenidos de la investigación es que las PyMEs no hacen entrega de algún manual de inducción, capacitación o bienvenida donde se encuentren plasmadas sus funciones y responsabilidades; éstas las van descubriendo con su diario laborar y con la información que los compañeros y personal a cargo le hacen saber. Sólo en uno de los cinco lugares donde se realizó entrevista, la capacitación es realizada por el personal de Recursos Humanos, lo cual deja entre ver un aspecto clave que se está dejando a la deriva por parte de la organización.

Con relación a las estrategias de comunicación, el 37% de los empleados asevera que la organización de la cual son parte realiza estrategias de comunicación regularmente planificadas. Al cuestionar a los directivos sobre ello, los cinco entrevistados confundieron estrategias con medios de comunicación y todos aseguraron no efectuar ninguna clase de planeación de comunicación interna. Todas sus acciones comunicativas van encaminadas a informar sobre diversos tópicos de la organización como: visitas de directivos, horarios de trabajo o para combatir comunicación informal. Es decir, después de una acción se produce una reacción de la organización.

Cabe mencionar que dichas acciones no planificadas en varias de las PyMEs entrevistadas son realizadas por el departamento de Recursos Humanos o el Gerente. Es decir la redacción de circulares, carteles y demás acciones comunicativas. Este departamento se encuentra integrado por licenciados en administración, psicología o ingenieros. En ningún caso por expertos en comunicación.

El medio de comunicación más utilizado por las PyMEs para el envío de información a los empleados es la comunicación organizacional informal, es decir, los directivos le dicen frente a frente al personal las funciones que hay que realizar, las metas diarias a cumplir y toda clase de información que se desee

transmitir. Esto afirmado por directivos y empleados. Otro de los medios utilizados según los empleados es el correo electrónico, seguido de las reuniones, cartel y boletín.

De los directos entrevistados, el segundo medio más utilizado son reuniones, las cuales carecen de un sentido de formalidad cuando son llevadas a cabo con el personal, ya que varias de ellas son resultado de situaciones emergentes o exclusivamente para informarles sobre las metas de venta diarias, llevadas a cabo en lapsos menores a 10 minutos. Por lo cual se concluye que las organizaciones deberían de prestar mayor atención al diseño de estrategias de comunicación debidamente planificadas.

El 60% de los empleados afirma, los medios de comunicación son utilizados para hacerles llegar información exclusivamente institucional y en ningún momento sobre eventos culturales, deportivos que sean promovidos por la organización. Información rectificada por los directivos como se expresó con anterioridad. El 43% de los empleados considera que estos medios siempre son adecuados, el 33% casi siempre y el 21% algunas veces, es decir 97% afirma los medios que la empresa utiliza les parecen en términos generales buenos. Al igual que los directivos, los cuales afirman los empleados nunca se han quejado de dichos medios.

Sin embargo al cuestionar cual es el motivo más frecuente de conflictos, los rumores, la falta de comunicación y falta de información ocuparon las tres primeras posiciones. Éstas son resultado de la comunicación Informal, misma que se da en todas las organizaciones y en la vida diaria, por la necesidad intrínseca de comunicar, más ésta puede ser muy dañina si se deja a la deriva.

Si existieran correctas estrategias de comunicación o una buena utilización de medios, la falta de comunicación e información no sería una fuente de conflictos. Más esto no podrá cambiar si los empleados siguen considerando como adecuados los medios a través de los cuales la organización les hace llegar

información y si las PyMEs no se preocupan por ir más allá de lo que han realizado por muchos años como una acción mecanizada.

Por otro lado, la carga de trabajo es un problema identificado por los empleados y directivos, los primeros consideran que a veces existe mucha carga de trabajo, los directivos reconocen que ésta en ocasiones es motivo de diferencias en la organización.

Los rumores, obtuvieron el primer lugar como fuente de conflictos, por lo cual concluyo que, los medios son inadecuados, así como la inexistencia de acciones generadoras de un ambiente de trabajo saludable, al obtener un resultado del 52% es decir, solo la mitad de la organización considera que el ambiente es de compañerismo y consideran necesario mejorar la comunicación en áreas específicas así como en toda la organización. Por su parte los directivos consideran que el ambiente no está mal, pero todo es perfectible.

Al cuestionar sobre el grado de importancia de los empleados para la organización, todos los directivos respondieron que éstos juegan un papel muy importante en la vida de la organización, al ser la fuente principal para llevar a cabo sus funciones, ventas y demás actividades. “Sin ellos prácticamente no se podría hacer nada”, “son nuestra razón de ser” aseguraron.

Por otro lado el 43% de los encuestados casi siempre siente que es importante para la organización, por lo cual concluyo que existe una incongruencia entre el grado de importancia que dicen los directivos representa el personal para la organización y la forma en la cual es demostrado, al obtener un porcentaje bajo la respuesta de los empleados. Es decir, menos de la mitad de ellos siente que es importante para la organización de la cual el parte.

Uno de los aspectos sobre los cuales las organizaciones debería poner atención es sobre: capacitación, motivación e incentivación. En el caso de las PyMEs, no por ser pequeñas estos aspectos deberían de descuidarse, sin embargo lo hacen. Con relación a capacitación tres de las cinco entrevistados

realizan algún tipo de inversión en capacitar e incentivar y los montos suelen ser variables, por su lado el 35% de los empleados afirma recibir incentivos económicos, estos resultado de su esfuerzo al ser reflejo de las ventas. En cuanto a motivación se refiere, el 43% de los empleados asegura solo a veces se le reconoce tu trabajo.

El reconocimiento es externalizado por el gerente y es en forma de felicitaciones o palabras de aliento. Según los directivos la motivación se encuentra implícita en los bonos de venta, ya que la mayoría de los empleados tiene sueldo base más comisiones de venta. Motivo por el cual el 42% de los trabajadores encuestados se fija metas personal y 40% de ellos casi siempre las cumple. De las PyME encuestadas, una otorga a empleados con 5 años de antigüedad en la empresa un juego de diploma y placa de plata y a empleados con 10 años o más placas de oro, estas son enviadas desde el corporativo.

El 46% de los encuestados asegura puede aspirar a un mejor puesto en la organización, esto resultado del crecimiento de escalafón que algunas organizaciones ofrecen. De estos el 70% asevera que alcanzar dicho puesto depende de ellos, y es claramente justificable debido a que su crecimiento se ve marcado por los índices de venta diarios registrados en el sistema de la organización, así como su desempeño y exámenes psicométricos aplicados por la misma.

Con toda la información recaba a lo largo del presente escrito concluyo que, las PyMEs en el primer cuadro de la ciudad, requieren trabajar en la construcción de una visión concreta y ambiciosa para la expansión de sus organizaciones. Muchas de las organizaciones donde se aplicó encuesta o entrevista son nacionalmente conocidas y se podría creer a primera instancia que se encuentran fuera de la categoría de pequeñas y medianas empresas debido al gran nombre que las avala. Sin embargo éstas mismas son empresas familiares que se han expandido por el país con diversas razones sociales o son franquicias otorgadas exclusivamente a familiares y atendidas por personal externo a la misma.

No obstante otras PyMEs carentes de este gran nombre se encuentran en la misma situación, cuentan con una filosofía organizacional pero en muchos casos como un requisito para registrarse ante algún consejo o cámara, no obstante ésta no les ha generado mayor beneficio que el contar con un documento que es colocado en las paredes de oficinas centrales o sucursales. Al no realizar ninguna clase de estrategia encaminadas a compartir dichos principios e informar a su personal sobre el objetivo rector de la organización.

De igual forma, de las cinco entrevistas realizadas al personal directivo, arrojó como resultado la inexistencia de una planeación de comunicación interna, es decir, las PyMEs han omitido el diseño de las acciones encaminadas a comunicar diversos temas de interés a su personal con un metodología concreta. La palabra comunicación se encuentra fuera de las prioridades de estas empresas en pleno crecimiento.

Por lo antes mencionado la posibilidad de crear un departamento de comunicación, se encuentra descartada. Al no considerar la comunicación como base de la supervivencia de la organización, en lo particular difiero de ello, aun que es cierto que sin comunicación planificada una empresa puede subsistir, el prescindir de ella puede generar grandes conflictos que culminen en el fracaso de la misma.

Sin bien la propuesta de crear un departamento de comunicación se encuentra descartada, se cuestionó a los directivos la posibilidad de contratar servicios de comunicación a manera de outsourcing, posibilidad que los mismos eliminaron. “En 30 años no lo hemos necesitado”, “No, en lo local no”, “Lo considero innecesario, tal vez más adelante” aseguraron.

Según datos de la encuesta Regus Business Tracker, comisionada por Regus -proveedor global de soluciones para el lugar de trabajo, encontró que el 43% y 32% de los encuestados no se quedaría en una organización que no cuente con una visión estratégica o donde no haya comunicación por parte de los

directivos. (Merca 2.0, 2011). Motivo por el cual las PyMEs deberían prestar mayor atención a la comunicación.

Los empresarios prefieren invertir en publicidad y el diseño de las campañas para atraer al público. Invirtiendo montos entre 10 mil y 200 mil pesos para anunciarse en radio y medios impresos. Solo una de las cinco organizaciones entrevistadas no invierte en publicidad sin embargo realiza donaciones, las cuales van entre 50 mil ,100 mil o hasta 200 mil pesos beneficiando así a su público meta.

No obstante, los números no mienten y es evidente que para los responsables de las PyMEs, la comunicación es uno de los aspectos que se encuentra fuera de las prioridades de la organización. Estas prefieren gastar su dinero en campañas costosas de comunicación externa en lugar de desarrollo del personal. Mismo que palabras de los directivos, aseguran ocupar el numero uno de importancia. Más decirlo no significa nada cuando los empleados no lo perciben y mucho penos es una realidad tangible.

Datos de la encuesta Regus Business Tracker, comisionada por Regus – destaca que otros factores por los cuales un empleado puede abonar su trabajo son (Merca 2.0, 2011):

- Estrés y sobrecarga de trabajo -27 %.
- Trayecto demasiado largo de la casa a la oficina, -24%.
- Prácticas de trabajo flexible no permitidas, como trabajar entre el hogar y la oficina -16%.
- Necesidad de un horario de trabajo flexible -28%.
- Tener colegas groseros e instalaciones miserables -15%.

Como de observa, varios de los factores enumerados anteriormente son compatibles con los datos del presente estudio, motivo por el cual no se deben de ignorar, ya que son indicadores clave para las empresas. Para finalizar la presente

conclusión se pasa a refutar la hipótesis planteada al inicio del actual trabajo de investigación.

En PyMEs, la comunicación organizacional se encuentra implícita en su diario convivir, invisible para los directivos pero detectada para el comunicólogo como: Comunicación organizacional informal. Sin embargo la comunicación organizacional va más allá de la redacción y la estructuración de la filosofía organizacional. En las PyMEs lamentablemente no se desarrollan estudios que arrojen información sobre el estado actual del ambiente laboral y no se diseñan estrategias de comunicación, las cuales son características tangibles de la comunicación organizacional formal.

Las pequeñas y medianas empresas llevan a cabo acciones empíricas para informar sobre diversos tópicos al personal, a través de una serie de medios de comunicación con base en la experiencia del personal gerencial apoyado en ocasiones de psicólogos e ingenieros, en ningún momento por expertos en comunicación.

Por lo antes mencionado la hipótesis es parcialmente comprobable, al determinar que en PyMEs la comunicación organizacional existe, la cual se desarrolla de manera informal, al transmitir sus mensajes mediante comunicación organizacional informal (frente a frente) y sin elementos estructurados que los acompañen. Ésta es resultado de la espontaneidad.

Otro elemento que reitera que la hipótesis es parcialmente comprobable es que las PyMEs evaluadas no realizan ningún tipo de estudio que de pie para determinar la situación de la organización en términos de comunicación y no realizan ningún tipo de planeación de comunicación, más sin embargo ejercen acciones de carácter informal a manera de comunicación.

5.2 PROPUESTAS DEL ESTUDIO

El presente capítulo tiene como objetivo la presentación de una propuesta de comunicación organizacional, la cual permita generar un cambio favorable en la percepción de los directivos de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en Hermosillo, Sonora. De acuerdo con la información recabada a lo largo de la investigación, así como de las reflexiones generadas de un proceso metodológico y tomando como base los resultados de investigación que dan cuenta en el capítulo anterior.

La propuesta de comunicación organizacional se fundamenta en las teorías de comunicación organizacional y se plantea como solución a las áreas de oportunidad que fueron resultado de la investigación desarrollada.

Las variables a reforzar por parte de las PyMEs son: diseño y difundir de la filosofía organizacional, implementación de estrategias de comunicación e información y motivación del personal.

Cabe mencionar que las propuestas fueron realizadas tomando en cuenta la heterogeneidad de las PyMEs, es decir, son estrategias genéricas que pueden ser viables para algunas, pero inviables para otras. Es necesario diseñar estrategias concretas dependiendo de las necesidades explícitas de cada organización y ello solo es posible, tras la realización de un diagnóstico exclusivo.

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OFERTA A SOLUCIÓN Y/O MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CASO: PYMES EN PRIMER CUADRO DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO)

La presente propuesta se encuentra conformada por una serie de estrategias que mejoran la comunicación organizacional en PyMEs. El objetivo fundamental es brindar una serie de estrategias comunicativas que proporcionen soluciones factibles a situaciones de conflicto o desfavorables que atraviesan las pequeñas y medianas con relación a comunicación.

Dicha propuesta se desarrolla con base en la construcción teórico-metodológico del capítulo I y II, que integran la investigación desarrollada a lo largo de las páginas del presente documento y los resultados plasmados en el capítulo IV.

La propuesta general enunciada arriba, se encuentra integrada por una serie de estrategias específicas, las cuales contienen objetivos, metas y acciones.

Objetivo general de la propuesta

Establecer una estructura que permita la planeación organizacional y sistematización de objetivos, acciones y tácticas específicas encaminadas al desarrollo de la comunicación organizacional interna en PyMEs.

Justificación

La comunicación organizacional interna juega un papel importante en la organización debido a su impacto con el capital humano. Por tal razón se considera pertinente el establecimiento de una estructura que proporcione un primer acercamiento para incidir en el desarrollo de la comunicación organizacional interna en PyMEs.

5.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Objetivo: Mantener al personal de la organización completamente informado y comunicado de todos los acontecimientos relevantes para la organización y sus integrantes.

Meta: Lograr una cobertura del 95% del personal informado.

Beneficio: 1. Eliminar todo tipo de suspicacias acerca de un acontecimiento, ya que todo el personal estará informado. 2. Mejorar paulatinamente la comunicación en la organización y con ello el ambiente de trabajo.

Insumos: tinta, papel bond, cita adhesiva, computadora, carteles, etc.

Estrategia No1: “Reuniones formales, dando el primer paso”

Establecer un día de reunión por semana en la cual se comenten las situaciones suscitadas lo largo de la misma, llegando a acuerdos y mencionar en cada momento elementos de la filosofía organizacional (Entre 10 y 15 minutos).

Táctica No.1 Informar a los empleados por medio de la comunicación boca a boca, la fecha estipulada para las reuniones formales.

Táctica No.2. Informar a los empleados por medio de carteles debidamente realizados, la fecha estipulada para las reuniones formales.

Estrategia No2: “Programación de comunicación”

Se realizará por el personal directivo y gerencial, esta programación tendrá como principal cometido diseñar una calendarización de eventos trascendentales, los cuales deban ser informados al personal de la organización. (Vacaciones, navidad, efemérides, certificaciones, información emergente, campañas internas).

Táctica No.1 Realizar una lista con los eventos o información que suele compartirse con los trabajadores y agregar nuevos eventos o fechas importantes para comunicarse tal cual se había mencionado en el capítulo No.2 por (Libaert, 2000), apartado en el cual se abordaba la estrategia de comunicación. Ejemplo:

EJEMPLO DE PLANEACIÓN ANUAL

Mes	¿Quién debe comunicar?	¿Que debe comunicar?	¿Qué medio se usará?	¿Cuál debe ser el contenido del mensaje?	¿A quién?
Enero	Director	- Felicitación por inicio de año -Inicio campaña interna	-Postal - Cartel	Postal: ¡Feliz inicio de año! para la organización es todo un placer contar contigo este nuevo ciclo. Cartel:	Todo el personal
Febrero	Sucursal	PROMOCIÓN por mes de la amistad	-Cartel -Reunión	Reunión: Tono informativo se informará al personal de las promociones en tienda. Cartel: Tu sabes que la amistad es muy importante, por eso recuerda del 10 al 15 de febrero promociona la amistad con nuestros clientes.	Personal operativo–ventas en piso
Marzo Abril	Gerente	Visita de directos	Reunión	En tono de compañerismo pero siendo muy meticuloso en la importancia de su asistencia y su comportamiento	Todo el personal
Mayo	Gerente	Informe de ventas	Reunión	Tono informativo: situación de la empresa, estatus de ventas y asignación de responsabilidades	Todo el personal
Junio- Julio	Sucursal	Evento deportivo como cierre de campaña interna	-Pizarrón - Comunicación boca a boca -Invitación	Pizarrón: Colocar una nota en la primera quince del mes despertando la curiosidad del personal “Espera una sorpresa” Boca- boca: En la segunda quincena Informar sobre el evento deportivo para toda la empresa y sus familias Invitación: Entrega personal de las invitaciones	Todo el personal

Agosto-Sep	Gerente	Información regreso a clases	Cartel Reunión	Cartel: Porque esta es la fecha de mayor trabajo, chécale ganas tu sabes que puedes Reunión: Motivar al personal a trabajar con mayor energía al ser un mes fuerte de ventas y donde pueden ganar muchos bonos	Operativo-ventas en piso
Sep	Directivos	PROMOCIÓN mes de la patria	Reunión	En tono informativo, hacer entrega de todas las características de la promoción	Operativo-
Dic	Gerente y directivo	-PROMOCION NAVIDEÑA -Posada	-Reunión -Invitación	Informar las características de la promoción Invitación. Asiste a la posada el 14 de diciembre en salón Las Mariposas- Habrá muchos premios. -Entrega de invitaciones	

Estrategia No. 3 Campaña “Informando, informando y rumores volando”

Tal cual se denomina esta estrategia, el objetivo es combatir la comunicación informal con comunicación formal a través de una campaña interna.

Objetivo de campaña: informarle al personal que se está haciendo todo lo posible por mantenerlo informado de todo lo que acontece en la organización.

Concepto rector: “Informando, informando y rumores volando”

El concepto rector tiene como elementos de anclaje el dicho popular, “más vale pájaro en mano que ciento volando” al ser éste de fácil pronunciación y recordación.

Fases de campaña: La campaña tendrá una duración de seis meses, dividido en tres fases con una permanencia de dos meses. Durante las cuales la empresa hará uso de varios vehículos de comunicación y herramientas tácticas para hacer explícito lo importante que mantenerlos informados.

Primera Fase- Fase de identificación: Durante los primeros dos meses se pretende entrar provocativamente para cautivar la atención del personal. A través de mensajes claros y familiares al ambiente de trabajo.

Táctica No. 1 Diseño de cartel alusivo a primer fase.

Táctica No. 2 Reuniones informativas y motivadoras.

Táctica No. 3 Pizarrón informativo.

Segunda Fase- Fase de reconocimiento: Periodo en el cual se pretende el personal se encuentre familiarizado con el concepto rector y la información enviada sea más fácil de digerir. A través de mensajes sencillos y frases versadas.

Táctica No. 1 Diseño de cartel alusivo a segunda fase.

Táctica No. 2 Reuniones donde se hagan retos semanales sobre el conocimiento de la organización.

Táctica No. 3 Pizarrón informativo – publicación de ganadores de retos.

Tercera Fase- Fase de Posicionamiento: Ya han transcurrido cuatro meses desde el lanzamiento, por lo cual el personal tiene ya identificada la campaña. Para el cierre de la misma, se pretende sea provocativa como al inicio para que haya una correcta fusión.

Táctica No. 1 Diseño de cartel alusivo a tercer fase.

Táctica No. 2 Reuniones informativas y motivadoras.

Táctica No. 3 Evento de clausura.

Clausura del evento: Se realizará un evento deportivo al cual serán bienvenidos la familia de los trabajadores. Se realizarán competencias- padres e hijos, carreras en carretillas, juegos de basquetbol, fútbol. Habrá comida gratis y premios especiales. La bienvenida del evento será realizada por el personal con la más alta jerarquía, agradeciendo la asistencia de los presentes, dando así por inaugurado el evento y terminada la campaña interna.

Artículos promocionales a utilizar: Block de post-it con logotipo de la organización, gorras, camisetas, plumas, globos.

Beneficios: 1. Desarrollar en los empleados un sentido de agradecimiento y orgullo por la empresa. 2. Que el personal se sienta valorado. 3. Promover el deporte y lasos familiares.

5.2.2. PLAN PARA DIFUNDIR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Difundir la esencia de la organización a través de la filosofía organizacional, procurando una cobertura total del capital humanos.

Meta: Lograr en un tiempo mayor a 6 meses, todo el capital humanos conozca la filosofía organizacional.

Beneficio: 1. Conocer de primera mano los principios conceptuales de la organización. 2. Identificar el objetivo de la organización y trabajar en equipo para lograrlo. 3. Sentir que la organización de la cual es parte cuenta con una sólida estructura.

Insumos: Hojas blancas, tinta a color y blanco y negro.

Estrategia No.1 “Informar es la clave”

Objetivo: Informar a los empleados la existencia de la filosofía organizacional e interiorizarla.

Táctica No.1 Realizar una reunión en la cual se le informe al personal que la organización cuenta con una filosofía organizacional definida, la cual es clave para el funcionamiento de la misma y externalizar la importancia de que ellos como elementos clave de la organización la conozcan. En dicha reunión se leerá textualmente dicha filosofía.

Táctica No.2 Imprimir en un $\frac{1}{4}$ de hoja blanca la filosofía organizacional dividida en fragmentos a manera que quincenalmente se les haya entrega una parte de la misma adjunto a su pago de nómina.

1. **Primera quincena del mes:** Imprimir en un $\frac{1}{4}$ de hoja blanca el *objetivo* de la filosofía organizacional y adjuntarla al momento de entregar la nómina.
2. **Segunda quincena del mes:** Imprimir en un $\frac{1}{4}$ de hoja blanca la *misión* de la filosofía organizacional y adjuntarla al momento de entregar la nómina.
1. **Primera quincena del mes:** Imprimir en un $\frac{1}{4}$ de hoja blanca la *visión* de la filosofía organizacional y adjuntarla al momento de entregar la nómina
2. **Segunda quincena del mes:** Imprimir en un $\frac{1}{4}$ de hoja blanca los *valores* de la filosofía organizacional y adjuntarla al momento de entregar la nómina.

Táctica No.3 Colocar en los baños (uso exclusivo del personal) la filosofía organizacional.

Nota: la ubicación de la misma puede variar dependiendo del espacio

Opción No.1 En caso de haber múltiples puertas, colocar en la cara interior de cada puerta del sanitario la misión- objetivo-visión y valores respectivamente

Opción No. 2 En caso de haber un solo sanitario, colocar en la cara interior de la puerta del sanitario la misión y objetivo. En la parte superior del lavamanos colocar la visión y en la pared colocar los valores.

Estrategia No.2 “Lo que se conoce, se siente”

Con base en la táctica No.2 se preguntará al personal de la organización en diversos tonos si conocen la filosofía, realizando dichos cuestionamientos en sintonía con la semana en la cual se fomente una fracción de la misma.

Nota: Se seleccionará a una cantidad determinado de empleados en caso de ser una empresa con un volumen elevado de personal o aquellos que perciban alejados de la empresa.

Objetivo: determinar si los empleados conocen la filosofía organizacional.

Primera quincena del mes: *objetivo*

En la reunión, preguntar al empleado el objetivo de la organización a manera de chiste y hacerle entrega de un caramelo pequeño en caso de responder satisfactoriamente.

Segunda quincena del mes: *misión*

En la reunión, preguntar al empleado la misión de la organización a manera de comentario y hacerle entrega de un caramelo de mayor tamaño caso de responder satisfactoriamente.

Primera quincena del mes: *visión*

En la reunión, preguntar al empleado la visión de la organización a manera de cuestionamiento y hacerle entrega de un caramelo de tamaño mediano caso de responder satisfactoriamente.

Segunda quincena del mes: *valores*

En la reunión, preguntar al empleado los valores de la organización a manera de plática y hacerle entrega de un caramelo grande caso de responder satisfactoriamente.

5.2.3. MANUAL DE BIENVENIDA -INDUCCIÓN

Objetivo: Establecer un primer acercamiento con el personal a través de un documento integrado por diversos elementos en los cuales sea plasmado el espíritu de la organización.

Meta: Lograr una cobertura total en la entrega de dicho manual.

Beneficio: 1. Hacer explícito la filosofía de la organizacional y crear un primer vínculo con el personal. 2. Propiciar un panorama general de la organización de la cual es ahora parte. Otorgándole así un documento de cabecera y consulta.

Insumos: Tinta a color y blanco y negro, hojas blancas y folder.

Para la elaboración del manual es necesario: papel corriente, tinta, folder con soporte en caballete y sobre todo el material intelectual, es decir la redacción de los tópicos que serán el cuerpo del mismo.

- Elaboración conceptual: Experto en comunicación con coordinación con el personal gerencial de la organización.
- Diseño del documento: Experto en comunicación o Diseñador, dicho diseño dependerá de los colores institucionales de la empresa.

5.2.3.1 CONSTRUCCIÓN DE MANUAL:

Índice: Aquí se ubican todos los elementos que integren el manual, enumerados por página.

Bienvenida: Se hace una redacción amable y confiable en la cual párrafo a párrafo el nuevo integrante de la organización se sienta cordialmente bienvenido. Ésta es firmada por el director general de la organización.

Antecedentes de la organización: Se describe a manera somera los antecedentes históricos que le dieron pie a la organización: Año de fundación, el nombre de aquellos que hicieron posible lo que hoy es toda una realidad, la evolución de la organización con el paso del tiempo y aquellos acontecimientos de mayor relevancia. Se redacta del acontecimiento más antiguo a la fecha, con un sentido de heroísmo y admiración.

Filosofía organizacional: En este apartado se coloca el objetivo de la organización, misión, visión, valores y política de calidad en caso de existir.

Organigrama: Se realiza una descripción breve del porqué ese esquema de organigrama y se procede a colocar la estructura íntegra.

Sector de la empresa: Con un lenguaje coloquial se narra el sector empresarial que es cubierto, el por qué del mismo y cuál es su posición en el mercado actual.

Descripción de los servicios o productos ofrecidos: Claramente aquí se precisa cuáles son los servicios o productos que ofrece la organización y se realiza una descripción de los mismos. Pretendiendo explicar con la mayor claridad posible las características principales de cada uno. En caso de ser muchos productos, se realiza la descripción por categorías.

Descripción general de puestos: Se redacta con extensivo cuidado la descripción de cada uno de los puestos en la organización, tomando como base el organigrama mencionado con anterioridad.

Cada uno se redacta en orden de jerarquía y se procede a redactar las funciones, responsabilidades y alcances de cada uno de ellos. Dicha estructuración debe realizarse con mucho esmero ya que de ésta dependerá que el empleado conozca de primera mano sus funciones en la empresa y el nivel que ocupa en ella.

Incentivos y formas de pago: Con toda la información antes mencionada, ahora el empleado puede conocer las formas de pago y aquellos elementos que servirá de alicientes para su desempeño. Si la empresa llegase a realizar algún tipo de convivio anual, celebración de cumpleaños u otra clase de eventos regulares se deben colocar en el aparato presente.

Prestaciones general internas: Aquí se colocan todas las prestaciones que como empleados se tienen: Seguro de gastos médicos, prestaciones de ley, descuentos especiales, uniforme, herramientas de trabajo, etc.

Reglamento interior de trabajo: Se colocan los lineamientos internos de conducta y seguridad de la organización. Así como un plan de emergencia en caso de incendio o desastres naturales. Se sugiere diseñar una ruta de evacuación.

5.2.4. ENCARTE DE FUNCIONES

Objetivo: Informar al personal sus responsabilidades, funciones y nivel jerárquico.

Meta: Entregar este material a todo el personal.

Beneficio: 1. El personal conocerá sus responsabilidades, funciones y nivel jerárquico 2. Dicho material es muy práctico y de largo duración.

Insumos: hojas blancas, tinta, enmicadora.

Estrategia No.1 En ½ página blanca ubicar las responsabilidades, funciones y nivel jerárquico de cada empleado. Posteriormente pasar al proceso de enmicado.

5.2.5. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Objetivo: Implementar una serie de acciones que motiven al personal.

Meta: Motivar al personal.

Beneficio: 1. Personal trabajando cómodamente. 2. Personal satisfecho.

Estrategia No.1 “Amigo secreto”

Crear una dinámica en la cual a través de una rifa cada empleado tenga un amigo secreto. Durante dos semanas, éste tendrá que enviarle algún detalle a dicho compañero (nota, regalo, caramelo, etc.).

Al final de las dos semanas en la reunión la empresa proveerá de un caramelo para que cada uno descubra quien era su compañero. Fomentado así el compañerismo en la organización.

Insumos: Hojas blancas, bolsa de caramelos.

Estrategia No.2 “Adopta un parque- un árbol o una escuela”

La organización se registrará en algún programa de apoyo promovido por el Gobierno del Estado y rotará al personal para que asista a participar en dichos evento. En caso de ser realizado en horario de trabajo, este no le será descontado.

Insumos: Depende el programa del cual sean parte .

Estrategia No.3 “Los cumpleaños del mes”

La organización, mensualmente publicará la lista de los cumpleaños del mes y comprará un pastel para compartir un rato agradable. Se cantarán las mañanitas, los cumpleaños apagarán las velas y partirán el pastel.

Insumos: Pastel- dependiendo del número de empleados de la organización,

5.3 CUADRO DE – VARIABLE- HALLAZGOS -PROPUESTAS

Variable	Hallazgo	Propuesta
Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> -El más alto porcentaje de personal productivo cuenta con carrera profesional, pero ocupa puestos operativos -El promedio de ingresos se encuentra en menos de 3,000 pesos mensuales - Entre 1 y 3 años es el promedio de antigüedad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Crear un programa de crecimiento acelerado coordinado en la cual se fusionen las habilidades de cada empleado en un proyecto en beneficio de la organización -Diseñar una serie de bonos extra por desempeño laboral -Implementar estrategias que generen un sentido de pertenencia con la organización
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> -El 70% de los encuestados no tiene relación familiar con su empleador -Los empleados conocen de forma regular la filosofía y estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Procurar la contratación de personal calificado para el puesto, independientemente de su relación familiar -Diseñar estrategias encaminadas a difundir la filosofía y estructura organizacional
Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -El medio de comunicación más utilizado es la comunicación boca a boca (comunicación informal) y a los empleados les parecen bien los medios -Las PyMEs no realizan estrategias de comunicación, aun que los empleados creen que sí -La única información proporcionada es sobre la organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructurar una metodología para diseñar mensajes efectivos -Crear estrategias de comunicación -Enviar información diversa sobre la organización y otros temas de interés general

<p>Clima organizacional</p>	<p>-El motivo más frecuente de conflictos es la falta de comunicación y la comunicación informal (rumores)</p> <p>-El ambiente de trabajo entre compañeros es regular y consideran que debería haber mayor comunicación en ciertas áreas</p> <p>-La única forma de motivación es mediante palabras de aliento. No hay incentivos</p>	<p>-Diseñar una campaña estratégica donde la comunicación informal se vea involucrada</p> <p>-Implementar estrategias de comunicación procurando un clima organizacional saludable, haciendo hincapié en las áreas más conflictivas</p> <p>-Crear un plan estratégico anual con sus acciones y tácticas</p>
<p>Área de trabajo</p>	<p>-Se encuentran muy satisfechos con las herramientas de trabajo proporcionadas por la organización</p> <p>-Los empleadores consideran a la comunicación organizacional como innecesaria y no contrataría servicios externo</p>	<p>-Implementar una campaña agradeciendo</p> <p>-Crear una presentación interactiva en la cual los directivos ven los beneficios que la contratación de servicios de comunicación puede generar para la empresa</p>
<p>Cultura organizacional</p>	<p>-Casi siempre asiste a trabajar el personal con ánimo</p> <p>-Algunas veces le gusta hablar con familiar y amigos de su trabajo</p> <p>-Existe la posibilidad de crecer en la organización y ese crecimiento depende de ellos.</p>	<p>- Crear un slogan o frase adictiva en la cual se vea reflejado el deseo por asistir a trabajar</p> <p>-Implementar una serie de acciones en las cuales toda la familia se vea involucrada y los integrantes de la familia cuestionen a trabajador sobre la organización</p> <p>-Generar una vez al año un programa de crecimiento acelerado en el cual los empleados se motiven para aplicar a dicha postulación</p>

AGENDA DE INVESTIGACIÓN

- Enlistar y analizar las acciones comunicativas (estrategias, medios de comunicación) implementadas por las PyMEs.
- Percepción al exterior de la PyME, tomando como variable la comunicación organizacional interna.
- Impacto en las ventas, como vínculo estrecho entre comunicación interna-comunicación externa.
- Implementación de estrategias de comunicación organizacional interna a manera de prueba piloto y evaluar si impacto.
- Evaluación del grado de pertenencia y compromiso organizacional de los empleados de las PyMEs, como resultado de la filosofía organizacional.