



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Comunicación estratégica para describir el proceso de comunicación interna, así como diversos actores y barreras que inciden en la eficiencia mercadológica de las PYMES: Caso Villas Angelópolis.

Tesis para obtener el título de
Maestra en Comunicación Estratégica

Presenta

Gloria Gisela Torres Serrano

Asesor

Mtro. José de Jesús Esparza Bautista

H. Puebla de Z. Junio 2016

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi familia por el invaluable apoyo siempre brindado; quienes han sido pilar esencial en mi proceso de desarrollo personal y profesional. Son mi motivación.

A Ana Lucia Peña Ballesteros por el importante e invaluable apoyo recibido desde el inicio de mis estudios de posgrado; así como a su familia, quienes desde la culminación de mis estudios profesionales han apoyado mis distintos proyectos en sus empresas.

Al profesor Raúl Fonseca Sosa quien fue mi primer jefe, con su apoyo logre compenetrar lo laboral, profesional y personal.

A las personas que recorrieron este camino de maestría conmigo, y lo hicieron siempre muy divertido...

ABSTRACT

Por años mucho se ha estudiado e investigado acerca de la comunicación en las empresas y como, el contexto de los seres humanos que en ellas laboran incide de manera fundamental al momento de comunicarse efectivamente en las organizaciones.

Particularmente actores y barreras han sido objeto de estudio de teóricos de la comunicación, con el fin de conocer el papel que juegan en la comunicación interna de una organización, y como *inciden* en el proceso comunicativo y el alcance de sus objetivos.

Algunos de estos estudios desde la perspectiva de los empresarios mexicanos, se han quedado en los niveles de teoría, pues las organizaciones que se encuentran sumergidas en el trabajo día a día, no han logrado aterrizar de manera práctica estos estudios. Lo anteriormente mencionado, da como resultado que cuando algunas empresas inician procesos comunicativos internos en la organización, con medios y mensajes no adecuados al público que al que va dirigido, se genere tensión laboral, impidiendo en algún punto del desarrollo de la empresa alcanzar los fines mercadológicos, sociales, laborales, etc, para los que fueron creadas.

Por lo anterior, lo que se muestra en el presente documento es una investigación que parte de la hipótesis de que se deben *buscar canales y medios adecuados de comunicación interna en la organización*, para lo cual se usó como caso de estudio Villas Angelopolis, PYME poblana dedicada a la renta de departamentos en esa ciudad.

Los resultados de este estudio con enfoque de investigación exploratoria, no experimental, transversal y exploratoria, tendrán como alcance la detección del problema de investigación desde el punto de vista de la comunicación estratégica y, la elaboración de un análisis de los factores que inciden en la comunicación interna de las Villas, para conocer y describir el proceso de comunicación interna así como los actores y barreras que inciden en la eficiencia mercadológica de esta organización.

Este trabajo de investigación, el cual tiene como limitante el tiempo y los recursos de temporalidad del investigador, no podrá medir los resultados de la implantación de una

propuesta de comunicación interna ni retroalimentar el proceso; sin embargo, sentara precedentes para formar parte de una investigación descriptiva o correlacional en un futuro, si los directivos de la empresa así lo requieren.

Palabras clave: Comunicación interna, canal de comunicación, medio de comunicación, barreras comunicativas, eficiencia mercadológica.

ABSTRACT

For several years communication in business and how the context of human beings working affects the way communication takes place in organizations, has been an object of study and research.

Particularly actors and barriers have been studied by theorists of communication, in order to know the role of internal communication in an organization, and how they affect the communication process and the achievement of its goals.

Some of these studies from the point of view of the Mexican businessmen, have remained at the levels of theory, given that organizations are submerged at work on daily bases, and it's been difficult to put into practice these studies. As a result of the above, when some companies initiate internal communication processes within the organization, with inadequate media and messages to the public it is addressed, job strain is generated, stopping the development of the company's goals, for which purpose they were created.

Therefore, what this document intends to show is an investigation from the hypothesis that it's necessary to *find appropriate channels and media of internal communication within the organization*, and for that matter, Villas Angelopolis, a real state company in Puebla has been used as a case of study.

The results of this exploratory study with a focus on research, non experimental, transversal and exploratory, will reach the detection of the research problem from the standpoint of strategic communication and the development of an analysis of the factors influencing the internal communication on Villas Angelópolis, in order to know and describe the process of internal communication as well as actors and barriers that affect the efficiency of this organization.

This research, which has as limiting the time and temporary resources of the investigator, cannot measure the results of the implementation of a proposed solution for internal communication and feedback to the process; however, it intends to set a precedent

to put together a descriptive and correctional investigation in the future, if the directors of the company so require.

Keywords: Internal communication, communication channel, media, communication barriers, marketing efficiency.

INDICE	Pág
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema y sus dimensiones	1
1.1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.2 Preguntas de investigación.....	2
1.1.3 Objetivos generales.....	2
1.1.4 Objetivos específicos.....	2
1.1.5 Hipótesis.....	3
1.1.6 Justificación.....	4
1.2 Perspectiva Teórica.....	6
1.3 Alcances y limitaciones de la investigación.....	7
1.4 Viabilidad de la investigación.....	8
1.5 Mapas conceptuales.....	9
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL.....	11
2.1 Historia.....	11
2.2 Estructura Organizacional.....	12
2.2.1 Misión.....	13
2.2.2 Visión.....	14
2.2.3 Valores de la empresa.....	14
2.2.4 Filosofía corporativa.....	14
2.2.5.1 Ventaja Competitiva.....	14
2.3 Breve información del mercado.....	14
2.4 La imagen gráfica de la organización.....	18
2.4.1 Imagotipo.....	18
2.4.2 Logotipo.....	19
CAPÍTULO III MARCO TEORICO.....	21
3.1 Criterios de clasificación de las empresas.....	21
3.2 Definición y características de las PyMES.....	25
3.2.1 Fortalezas y debilidades de la micro pequeña y mediana empresa.....	26
3.2.2 Las PYMES en México.....	27

3.2.3 Función de la pequeña y mediana empresa en México.....	31
3.3 Comunicación.....	32
3.3.1 Los ejes de la comunicación.....	35
3.3.1.1 Comunicación institucional.....	36
3.3.1.2 Comunicación organizacional.....	37
3.3.1.3 Comunicación mercadológica.....	37
3.3.2 La comunicación estratégica.....	44
3.3.3 Cultura Organizacional.....	45
3.3.4 La cultura organizacional y su similitud con la filosofía organizacional.....	46
3.3.5 Comunicación organizacional.....	49
3.3.6 Comunicación interna y practicas efectivas.....	54
3.3.6.1 Las barreras de la comunicación inter na.....	57
3.3.6.2 El medio o canal de comunicación en la comunicación interna.....	58
3.3.6.3 Las cuatro funciones de la comunicación interna.....	59
3.3.7 El plan de comunicación interna.....	60
3.3.8 Ubicación del plan de comunicación interna dentro de la estrategia interna..	61
3.3.8.1 Los destinatarios del plan de comunicación.....	66
3.3.8.2 Como introducir el plan dentro de la organización.....	67
3.4 El desarrollo organizacional como herramienta de la comunicación organizacional...	69
3.4.1 Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	72
3.4.2 Técnicas y herramientas del desarrollo organizacional.....	72
3.4.2.1 Organigramas.....	72
3.4.2.2 Tipos de organigramas.....	73
3.4.2.3 Diagramas de flujo informativos.....	75
3.4.2.4 Ventajas de los diagramas de flujo.....	76
3.4.2.5 Diseño y elaboración de flujogramas.....	76
3.5 Teorías de los manuales.....	77
3.5.1 Objetivos de los manuales.....	78
3.5.2 Manuales administrativos.....	79
3.5.2.1 Clasificación de los manuales administrativos.....	80
3.5.3 Manual de organización.....	81

3.5.3.1 Contenido de los manuales de organización.....	81
3.6 Manual de políticas.....	83
3.6.1 Objetivo del manual de políticas.....	83
3.6.1.1 Contenido del manual de políticas.....	84
3.7 Teorías.....	85
3.7.1 El enfoque de comunicadores y organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su desempeño.....	85
3.7.2 El enfoque del hexágono de responsabilidades.....	86
3.7.3 El enfoque de los tres ejes de comunicación.....	87
3.7.4 El enfoque de las cuatro funciones de la comunicación interna y la comunicación por valores.....	87
CAPÍTULO IV METODOLOGIA.....	89
4.1 Enfoque mixto.....	89
4.1.1 Ventajas del enfoque mixto.....	89
4.2 Alcance de la investigación: Investigación exploratoria, no experimental, transversal y exploratoria.....	90
4.2.1 Investigación exploratoria.....	91
4.2.2 Diseño de la investigación	91
4.2.2.1Diseño no experimental.....	92
4.2.2.2 Investigación transaccional o transversal con alcance exploratorio	92
4.3 Diseño de la investigación acción.....	93
4.4 Población y muestra.....	94
4.5 Instrumento de recolección de datos.....	95
4.5.1 El papel del investigador en la recolección de datos cualitativos en Villas Angelópolis.....	97
4.6 Análisis de los datos cualitativos.....	98
4.6.1 Análisis de los datos.....	98
4.7 Matrices de recolección de datos.....	99
CAPITULO V ANALISIS DE RESULTADOS.....	112
5.1 Contextualización de datos.....	112
5.1.1 Vaciado de información obtenida y análisis de datos para el objetivo 1.....	113

5.1.2 Vaciado de información obtenida y análisis de datos para el objetivo 2.....	120
5.1.3 Vaciado de información obtenida y análisis de datos para el objetivo 3.....	126
5.1.4 Matriz de análisis interpretativo de la información obtenida en la recolección de datos.....	129
CAPITULO VI CONCLUSIONES.....	140
6.1 Comprensión.....	141
6.2 Implicaciones prácticas.....	142
6.3 Implicaciones metodológicas.....	142
6.4 Conclusiones relacionadas con la pregunta de investigación.....	143
6.5 Conclusiones y hallazgos relacionados con los objetivos general y específicos planteados.....	143
6.6 Reconocer las herramientas de comunicación interna existentes: conocer los canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa.....	144
6.6.1 Recomendaciones.....	145
6.7 Reconocer los flujos de comunicación interna de la empresa.....	146
6.7.1 Recomendaciones.....	146
6.8 Observar las prácticas de comunicación interna de la empresa.....	147
6.8.1 Recomendaciones.....	149
6.9 Recomendaciones y sugerencias para estudios posteriores.....	149
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	150

Índice de Tablas y Figuras

Tablas	Pág
Tabla 1 Viviendas particulares habitadas y sus ocupantes, por municipio y clase de vivienda, incluida su distribución según tenencia.....	15
Tabla 2 Clasificación de las empresas industriales.....	21
Tabla 3 Clasificación de las empresas comerciales.....	22
Tabla 4 Clasificación de las empresas publicas.....	23
Tabla 5 Clasificación de las empresas privadas.....	23
Tabla 6 Clasificación según la magnitud de la empresa.....	24
Tabla 7 Clasificación de las PyMes según su tamaño.....	26
Tabla 8 Fortalezas y debilidades de la micro, pequeña y mediana empresa.....	26
Tabla 9 La comunicación institucional en la empresa.....	39
Tabla 10 La comunicación administrativa en la empresa.....	41
Tabla 11 La comunicación mercadológica en la empresa.....	42
Tabla 12 Las direcciones de la comunicación en la organización.....	53
Tabla 13 Formas recurrentes al hacer uso de la comunicación informal.....	54
Tabla 14 Niveles de gestión comunicativa en las organizaciones.....	62
Tabla 15 Tres niveles de gestión comunicativa en las organizaciones.....	64
Tabla 16 Ventajas del manual administrativo dentro de la organización.....	78
Tabla 17 Aspectos del manual de organización.....	82
Tabla 18 Contenido general de los manuales.....	84
Tabla 19 Cuestionario para empleados administrativos.....	99
Tabla 20 Cuestionario para empleados operativos.....	102
Tabla 21 Matrices de recolección de datos para el objetivo 1.....	104
Tabla 22 Matrices de recolección de datos para el objetivo 2.....	107
Tabla 23 Matriz de recolección de datos para el objetivo 3.....	109
Tabla 24 Matriz de Análisis interpretativo de la información obtenida en la recolección de datos.....	128
Tabla 25 Barreras y actores que interviene en el proceso de comunicación interna de Villas Angelópolis.....	138

Figuras	Pág
Figura 1. Organigrama Villas Angelópolis 2009.....	12
Figura 2. Imagen gráfica de la empresa.....	18
Figura 3. Logotipo de la empresa.....	19
Figura 4. Imagotipo de la empresa.....	20
Figura 5. Los tres ejes de la comunicación.....	36
Figura 6. Pregunta uno del cuestionario para empleados.....	113
Figura 7 Pregunta dos del cuestionario para empleados.....	114
Figura 8 Pregunta uno del cuestionario para administrativos.....	114
Figura 9 Pregunta dos del cuestionario para administrativos.....	115
Figura 10 Pregunta tres del cuestionario para administrativos.....	115
Figura 11 Pregunta cuatro del cuestionario para administrativos.....	116
Figura 12 Pregunta cinco del cuestionario para administrativos.....	116
Figura 13 Pregunta seis del cuestionario para administrativos.....	117
Figura 14 Pregunta siete del cuestionario para administrativos.....	117
Figura 15 Pregunta ocho del cuestionario para administrativos.....	118
Figura 16 Pregunta tres del cuestionario para empleados.....	120
Figura 17 Pregunta cuatro del cuestionario para empleados.....	121
Figura 18 Pregunta cinco del cuestionario para empleados.....	121
Figura 19 Pregunta nueve del cuestionario para administrativos.....	122
Figura 20 Pregunta diez del cuestionario para administrativos.....	122
Figura 21 Pregunta once del cuestionario para administrativos.....	123
Figura 22 Pregunta doce del cuestionario para administrativos.....	123
Figura 23 Pregunta trece del cuestionario para administrativos.....	124
Figura 24 Pregunta catorce del cuestionario para administrativos.....	124
Figura 25 Pregunta quince del cuestionario para administrativos.....	125
Figura 26 Pregunta dieciséis del cuestionario para administrativos.....	125

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo describirá brevemente a manera de introducción, el objeto de estudio de esta investigación, los motivos por los cuales se ha decidido realizarla, los alcances que tendrá y el beneficio social que aportara. Incluido en este capítulo encontraremos de manera general alguna teorías que fueron utilizadas como base para la investigación y con qué objeto se manejan. En dicho capitulo, también notaremos la falta de comunicación interna en la organización y como esto es un problema latente en las PYMES en México.

1.1 Planteamiento del problema y sus dimensiones

Villas Angelópolis es una empresa de reciente creación, actualmente tiene poco más de tres años dentro de la rama de departamentos para renta de casa habitación. Al iniciar la empresa se crearon estrategias de imagen visual, como fue por ejemplo, el establecimiento de la imagen corporativa de la organización, mediante la creación de un manual de identidad corporativa, pero dicho manual solo abarco la parte visual, sin abarcar la parte de comunicación con públicos internos y externos.

1.1.1 Antecedentes de la empresa

El objeto de estudio es la empresa Villas Angelópolis, dicha empresa fue creada en el 2008, dedicada a la renta exclusiva de departamentos de lujo, amueblados y sin amueblar, en una zona exclusiva de la ciudad de Puebla, exactamente en el municipio de San Pedro, Cholula. La organización forma parte del circuito Angelópolis, pertenece al rubro de las pequeñas y medianas empresas (PYME), con poco más de 12 trabajadores y 5 departamentos organizacionales.

En la actualidad cuenta con 25 departamentos para su renta, totalmente amueblados, y, en breve, tendrá una remodelación donde se agregará a la empresa una zona para el esparcimiento de los condóminos y posiblemente 5 departamentos más.

El problema radica en que es una empresa de reciente creación que cuenta con comunicación corporativa previamente realizada pero que no conduce a ningún cambio en la comunicación organizacional de la empresa, concretamente en la comunicación interna de la empresa.

Al comentar el interés de la realización del programa de comunicación interna, con los directivos (dueños) de la empresa, mostraron alto grado de interés en el proyecto, y están dispuestos a proveer la investigación y realización del proyecto desde el punto de vista económico y también con los datos y recursos que sean necesarios, todo en pro de mejorar los procesos comunicativos de la organización.

Cabe mencionar que la empresa cuenta también con un manual de identidad corporativa, mismo que será proporcionado para su análisis y con la disposición, si la investigación así lo requiere, de hacer modificaciones. Es importante señalar que de este manual existen 10 tomos impresos, sin embargo, el documento original existe de manera digital y se encuentra en propiedad del dueño de la empresa.

1.1.2 Preguntas de investigación

¿Qué tipo de comunicación interna se implementa en la empresa Villas Angelópolis y cuáles son los medios más adecuados para su aplicación?

- a) ¿Qué herramientas de comunicación interna existen y cuales se pueden utilizar?
- b) ¿Qué canales de comunicación interna existen dentro de la organización?
- c) ¿Qué medios de comunicación interna pueden desarrollarse dentro de la empresa?
- d) ¿Cómo se podría establecer un programa de comunicación interna para Villas Angelópolis?

1.1.3 Objetivos Generales

Desarrollar la comunicación interna de la empresa, generando medios de comunicación interna adecuados a la organización.

1.1.4 Objetivos específicos

- a) Reconocer y diagnosticar las herramientas de comunicación interna existentes en la organización.
- b) Observar las prácticas de comunicación interna en la empresa.
- c) Reconocer los flujos de comunicación interna en la empresa.
- d) Mejorar los procesos de comunicación interna dentro de la organización.

1.1.5 Hipótesis

Se deben buscar los canales y medios de comunicación interna en la organización y desarrollar algunos para generar retroalimentación de procesos en la organización.

Para el caso de entender más a fondo el planteamiento de los objetivos específicos e hipótesis me dispongo a comentar algunos conceptos:

Canal de comunicación: En el área de tecnologías de la información, un canal de comunicaciones es el medio físico utilizado para transportar información entre dos extremos. Este medio físico puede ser cableado, inalámbrico (es decir, por medio del espectro radioeléctrico), o una combinación de ambos.

Para efectos de esta tesis, utilizaremos el concepto de canal de comunicación desde el punto de vista del modelo de comunicación, el cual nos dice que el canal de comunicación es el medio por el cual el emisor, transmite el mensaje al receptor, este tipo de medio puede ser electrónico si hablamos por ejemplo de un correo electrónico (donde el contenido del correo es el mensaje), una carta de amor (donde el canal de comunicación sería el escrito, pues esta propiamente escrita en un papel) y el mensaje sería la información que este “escrito” contiene dentro.

Cabe mencionar que el proceso de comunicación, se comentara más a fondo en hojas posteriores.

Retroalimentar: Es una fase del proceso de comunicación que se explicara posteriormente, a grandes rasgos se puede comentar que la retroalimentación es la parte del proceso de comunicación, por medio del cual el receptor deja saber al emisor si su mensaje fue recibido, independientemente de si este generó una respuesta positiva o negativa. La retroalimentación se da cuando se obtiene respuesta a lo que el emisor comunico.

Funcional: Según el diccionario Larousse, la palabra funcional es relativa a la función que desempeña o en su caso, se refiere a una acción que es práctica o utilitaria, es relativa a las

funciones y está vinculada a alguien que funciona o sirve, también hace referencia a aquello cuyo diseño que se ha centralizado en ofrecer facilidad, comodidad y utilidad en su empleo.

1.1.6 Justificación

Los directivos de la organización requieren del establecimiento de medios de comunicación interna que sean efectivos para la organización y funcionen, demostrando la mejoría en los procesos de comunicación interna y en la productividad de la empresa. El contacto directo de los operativos es con el administrador, sin embargo, también reciben órdenes del dueño, lo que les hace a veces perder coherencia entre una orden y la otra.

El proceso de comunicación interna en Villas Angelópolis, genera confusión ya que los parámetros no están bien establecidos y al comunicar de forma empírica, pues no existe un plan de comunicación organizacional, se genera cruce de información y mal manejo de información.

Los públicos internos de la organización, en el nivel operativo, es decir los empleados de la organización, muestran motivación al trabajo que ya tienen asignado, sin embargo no tienen una buena imagen de lo que son los altos mandos, ya que comentan que no existe congruencia entre lo que ordenan (algunas veces) administrador y dueño.

En la organización es necesaria la creación e implementación de un programa de comunicación interna, entre otras cosas porque los recursos humanos de la empresa no están la cien por ciento seguros de cuál es su labor dentro de la institución, (ya que en una reciente entrevista con algunos empleados de forma “anónima” se comentó esta situación), así mismo, es necesario conocer y medir el impacto de los canales de comunicación interna, y en caso de ser necesario, proponer una reestructuración de la comunicación interna, que aliente y sienta las bases para dirigirse a todos los niveles de la organización y en su caso, tenga también la retroalimentación necesaria para que en conjunto mejore la cultura y comunicación organizacional.

En un sondeo realizado por parte de la directiva de la institución (noviembre 2009) al público externo de la organización (que son los clientes que actualmente ocupan los departamentos), se observó que tienen una buena percepción de la imagen de la empresa, es

decir, no tienen queja alguna sobre la comunicación corporativa que la institución proyecta, sin embargo se hace notar que no están del todo contentos con la manera de comunicar internamente, por ejemplo ,desde la memoranda que se manda a todos los condóminos notificando avisos de mantenimiento a los edificios, hasta la llegada de los recibos de pago de servicios, etc.

La dirección de la empresa propone establecer un nuevo organigrama y filosofía corporativa, ya que es necesaria la reestructuración del análisis y descripción de puestos para terminar con la confusión de actividades a realizar y el cruce de información.

El estudio y la creación del programa de comunicación interna para la empresa es factible, con su estudio y elaboración se puede llegar a una mejora continua dentro de la organización, hay acceso a la información necesaria dentro de la organización y por ello, también el presupuesto necesario para la investigación (pues la empresa está interesada en la aportación que esta investigación hará a la organización, si bien es cierto que es una PYME, esta no cuenta con una estructura organizacional bien establecida, pero si con un plan de imagen corporativa, el cual podrá modificarse, previa consulta con los directivos de la organización.

El estudio del caso de “Villas Angelópolis” se abordará desde la metodología de investigación mixta:

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Hernández, Fernández y Baptista 2006:755)

Se usan métodos de los enfoques cualitativo y cuantitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Así mismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación, de un planteamiento del problema.

En cuanto a las características del problema de investigación, se puede decir que es un problema de relevancia humana y contemporánea, pues con su estudio pretende mejorar los procesos de organización dentro de la institución, mejorando el ambiente organizacional y por lo

tanto la motivación y vida de los trabajadores en cuanto a las actividades que realizan dentro de la institución. Tiene relevancia contemporánea, pues se enfoca a investigar los problemas actuales, esperando que en el futuro, con las conclusiones de esta investigación, se resuelvan.

1.2 Perspectiva Teórica

En cuanto a la perspectiva teórica, la investigación se realizara desde el enfoque interpretativo cuantitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), en su libro Metodología de la Investigación, tiene como característica fundamental centrar la investigación y sus resultados en formular y construir creencias propias sobre el fenómeno de estudio, mismo que al terminar la investigación será afectado de manera positiva o negativa, con el resultado que arroje la investigación. Cabe mencionar que al ser una investigación mixta, también será abordado desde la perspectiva cualitativa de Investigación- Acción la cual según Hernández (2006:706) tiene como objetivo aportar información que guie la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales, propiciando el cambio social y haciendo a los actores, tomar conciencia de su papel en el proceso a transformar, en este caso, el estilo de comunicación interna en Villas Angelópolis.

La comunicación ocurre dentro de una estructura organizacional y se enmarca en una cultura organizacional, constituye el sistema de vías través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización, puede ser formal e informal. La formal consiste en contextualizar el intercambio de de mensajes por medio de canales designados de manera "oficial" por la empresa, mientras que los informales se dan también cualquier nivel de la organización pero no tiene canales específicos. (Fernández, Galguera 2009: 67)

Para la realización de este trabajo utilizaré algunas teorías de comunicación desde el enfoque organizacional, como lo son:

- La teoría principal en la que se basara este trabajo de investigación, la teoría de comunicadores y organizaciones de Abraham Nosnik, la cual postula a la comunicación como un proceso, tanto estratégico como operativo, que facilita el trabajo en todo tipo de organización y en cualquier nivel y área funcional de la

misma, otra teoría del mismo autor que será indispensable para apoyar los análisis, será el hexágono de responsabilidades, el cual propone seis “cualidades” principales que toda organización debe tener para su buen funcionamiento.

- Teoría de los tres ejes de comunicación de Joan Costa (2006). La cual menciona las gestiones básicas de la comunicación en las empresas, comprendidas principalmente en las áreas institucional, mercadológica y organizacional. En la comunicación tradicional cada una de estas funciones ha tenido su lógica propia.
- La teoría de las cuatro funciones de la comunicación interna de García (1998). La cual menciona que la comunicación interna desempeña en la empresa cuatro funciones, las cuales son la base para que la comunicación dentro de la organización sea efectiva y productiva. Dichas funciones son la corporativa, operativa, cultural y la estratégica.
- Teoría de la dirección de la comunicación por valores (barreras de comunicación 1998). La cual menciona que la calidad de la comunicación interna está sometida a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a riesgos, los cuales, son físicos, psicológicos, sociológicos, culturales, administrativos, y por último, lingüísticos.

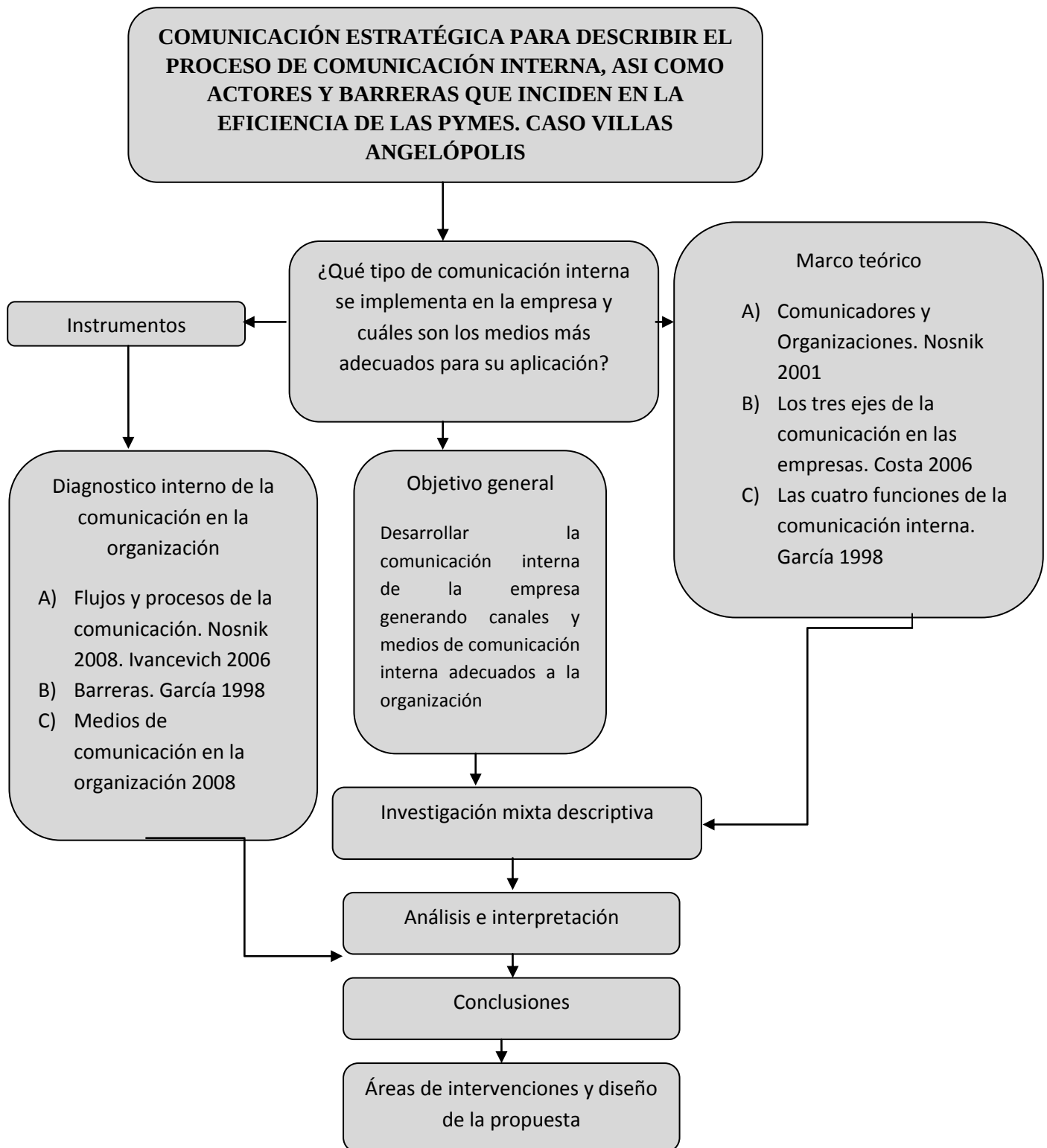
1.3 Alcances y limitaciones de la investigación

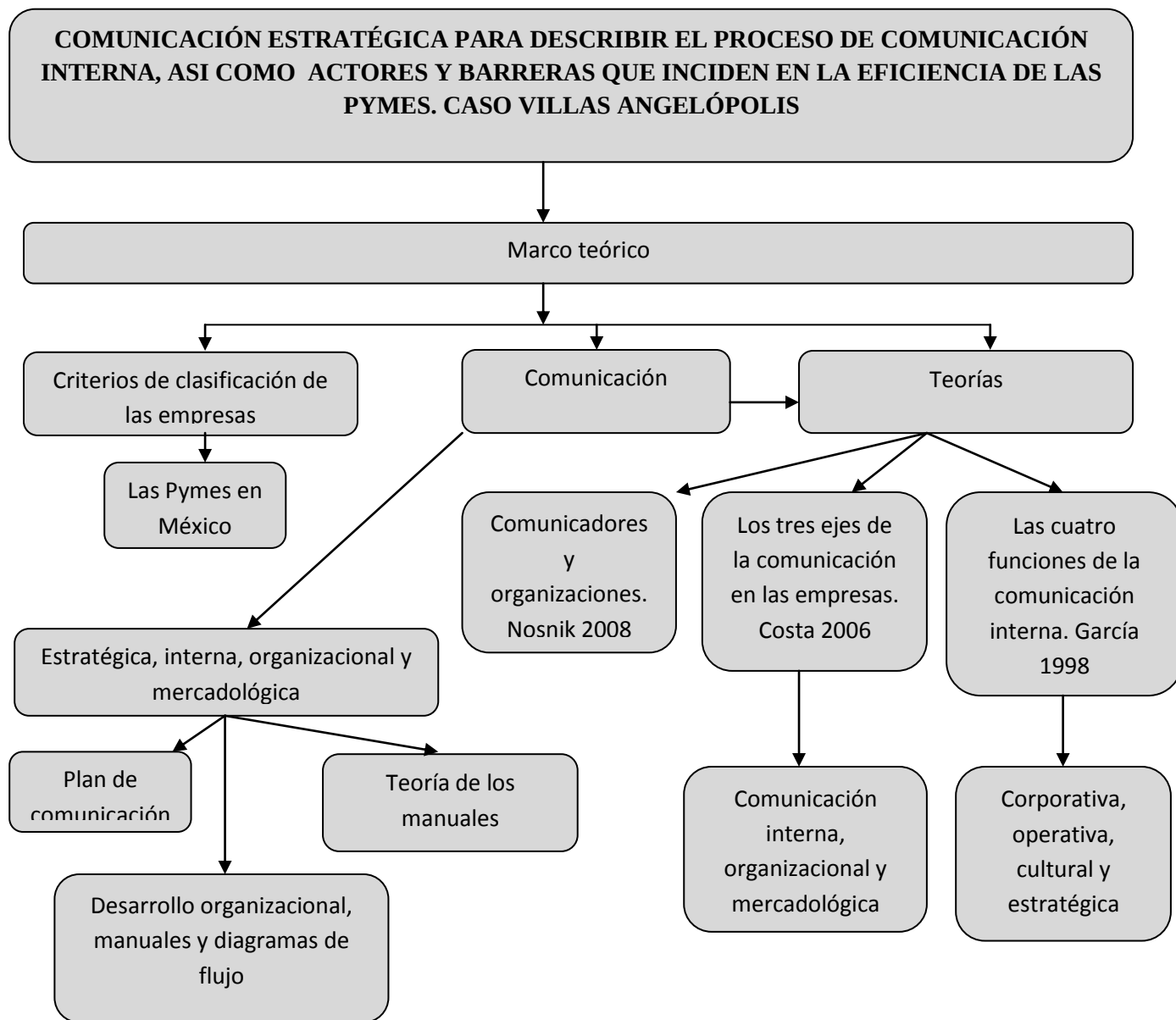
- Limitaciones: Actualmente se tiene toda la disposición para que la empresa proporcione los datos necesarios y permita la entrevista y contacto con los empleados y condóminos.
- Delimitaciones: El tiempo para la realización de esta investigación puede ser insuficiente, pues a la vez que se realiza, la investigadora también tiene responsabilidades de trabajo.
- El objeto de estudio se encuentra en un estado diferente al de residencia de la investigadora.
- Impacto- Alcance: Se prevé que con la realización de este proyecto, la empresa fortalezca su imagen, su fuerza de ventas, la administración, su comunicación organizacional y mejore también sus procesos internos.

1.4 Viabilidad de la investigación

Recursos: En cuanto a los recursos financieros, al ser una tesis que tiene como fin la creación de un programa para el fortalecimiento de una organización, los directivos aportaran los recursos financieros necesarios así como también los recursos tecnológicos. En cuanto a los recursos humanos, están en la mejor disposición de colaborar con la investigación en pro de mejorar a la empresa, para finalizar, todos los recursos materiales que para la investigación sean necesarios, serán aportados del mismo modo, por los directivos de la empresa.

1.5 Mapas conceptuales





CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo encontraremos información relevante de la empresa Villas Angelópolis, un panorama general de la organización, así como también información necesaria para la contextualización de la empresa, como los esfuerzos que en materia de comunicación se han realizado, su establecimiento como PYMES en la ciudad de Puebla, etc.

VILLAS ANGELÓPOLIS Y SU ENTORNO

2.1Historia

La empresa Villas Angelópolis fue creada en la ciudad de Puebla, en el año 2008, por el licenciado Francisco Peña Dueñas, y se encuentra ubicada en Blvd. Los Reyes # 6200-A, San Bernardino, Tlaxcalancingo, Cholula, Puebla. La empresa surgió con la idea del Sr. Francisco, por construir y crear un patrimonio que fuera en un futuro de sus hijos.

Villas Angelópolis recibe dicho nombre, debido a la ubicación en la que se encuentra, pues forma parte del circuito Angelópolis y se encuentra a solo tres minutos del centro comercial Angelópolis.

Villas Angelópolis, nace para cubrir la necesidad básica de casa habitación; sin embargo, por su ubicación y giro, la empresa está enfocada a la renta de departamentos de lujo, amueblados y sin amueblar, en una zona exclusiva de la ciudad de Puebla, a tres minutos del Tecnológico de Monterrey, a cinco minutos de la Universidad Iberoamericana, a 500 mts de las torres JV, a diez minutos de la UDLA (Universidad De Las Américas) y a 1 km del fraccionamiento de mejor posición económica, La Vista.

En un futuro y a mediano plazo, los dueños de la empresa quieren incorporar a este complejo, un área de esparcimiento, es decir, la construcción de un jardín con asadores y palapas en donde incluso los mismos inquilinos, puedan rentar y organizar comidas, festejos, etc., y así la empresa pueda crecer y abarcar un mercado cada vez mayor.

El mayor compromiso de la empresa, es la entera satisfacción del cliente, todos los empleados de Villas Angelópolis están empeñados en dar su mejor esfuerzo para lograr la

oportuna atención al cliente y su entera satisfacción. Villas Angelópolis ofrece un lugar cómodo, seguro y en la mejor ubicación, a precio justo.

2.2 Estructura organizacional

La empresa cuenta con un organigrama bien establecido, tiene 4 departamentos, cada uno dirigido por profesionales encaminados a satisfacer completamente las necesidades del cliente:

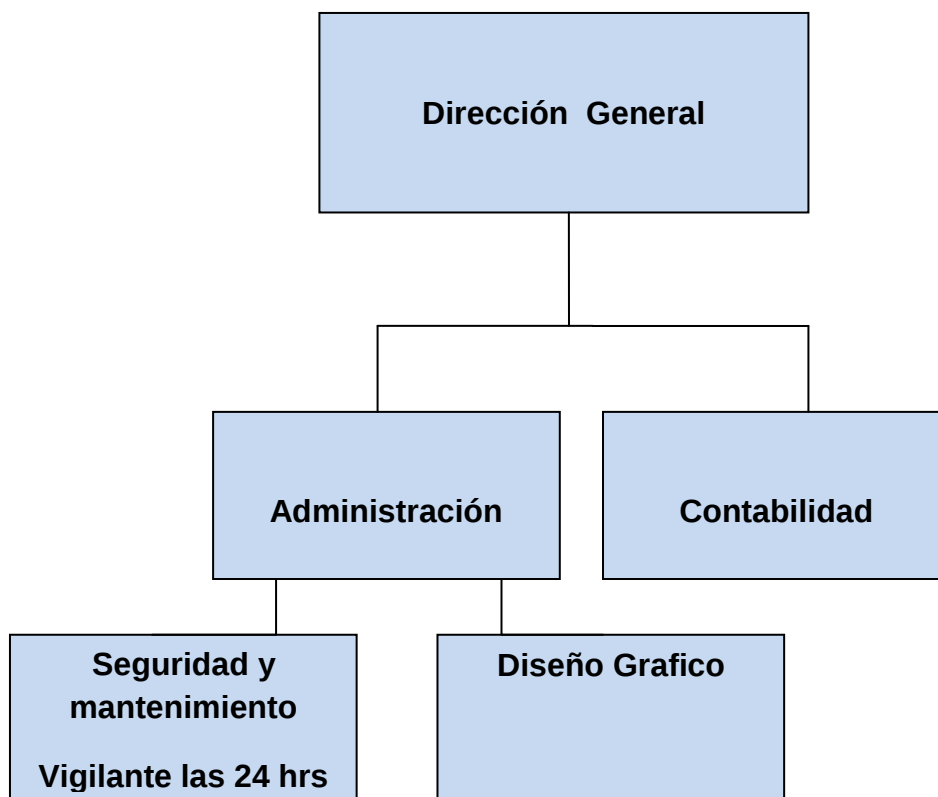


Figura 1: Organigrama Villas Angelópolis (Fuente: Elaboración Propia)

A continuación se detallan brevemente las actividades que desarrolla cada uno de los puestos de trabajo:

- **Director General**

Dueño de la empresa.Funge como representante legal.

- **Administrador**

Responsable de las relaciones públicas de la empresa.Encargado del funcionamiento administrativo integral de la empresa en los niveles táctico y estratégico, verifica y supervisa las demás áreas. Responsable de determinar y supervisar el programa de mantenimiento preventivo de los departamentos.

- **Contador**

Establece los presupuestos de ingresos y gastos de manera mensual, trimestral, semestral y anual.Administra los recursos financieros. Responsable de facturación y pago de nóminas. Encargado del cobro y administración del efectivo.

- **Seguridad**

Responsable de logística en seguridad.Determina y supervisa el programa de seguridad preventiva de los departamentos, vehículos e inquilinos.

- **Diseñador grafico**

Es el encargado de desarrollar los soportes gráficos publicitarios de la organización, así como también mantener activa la página web de la empresa y generar correcciones correspondientes a los distintos bocetos publicitarios.

2.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en la renta de departamentos de lujo, con alta plusvalía, excelente ubicación, el mejor diseño arquitectónico, y a un precio justo, manteniendo un ambiente seguro y cómodo que busca la entera satisfacción de los inquilinos.

- La calidad de nuestro entorno hace de Villas Angelópolis el mejor lugar para vivir.

2.2.2 Visión

Ser y seguir siendo la mejor opción en renta de departamentos de lujo y atención al cliente.

2.2.3 Valores de la empresa

- Competitividad: Precio justo, alta calidad, continuo desarrollo.
- Relaciones de largo plazo: con los clientes y empleados.
- Hospitalidad: demostrar mediante un ambiente cordial y hospitalario, que Villas Angelópolis es el mejor lugar para vivir.
- Calidad en el servicio.
- Seguridad: proporcionar al cliente un ambiente seguro.

2.2.4 Filosofía Corporativa

Identificar las necesidades del cliente lo antes posible y satisfacerle, con calidad en tiempo y forma, para poder difundir los servicios y hacer sentir al cliente como si estuviera en su propia casa.

Alcanzar ventajas competitivas que nos posicionen en el mercado y nos den buena imagen con los diferentes públicos (internos y externos).

2.2.5.1 Ventaja competitiva

El precio de los departamentos es accesible, amueblados con materiales de la mejor calidad, excelente ubicación, los edificios tienen diseño innovador, construidos con materia de alta calidad, los empleados están identificados con los valores y objetivos de la organización, se busca darle al cliente la mejor atención.

2.3 Breve Información del Mercado

Actualmente el estado de Puebla, cuenta con 217 municipios registrados, de los cuales específicamente me enfocaré en la información estadística de tres, Ciudad de Puebla, San Pedro Cholula y San Andrés Cholula, ya que los habitantes de estos municipios serán probablemente nuestro mercado potencial.

Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su XII censo general de población y vivienda realizado en el año 2000, los tres municipios anteriormente mencionados, tienen aportación en las variables de departamentos rentados o disponibles (INEGI, 2008)

Estas variables nos indican que en el año 2000, había 26 585 departamentos en el municipio de Puebla, rentados o disponibles para renta, mientras que en San Andrés Cholula, había 212, y en San Pedro Cholula 513, es decir, que en el municipio donde actualmente se encuentra la empresa, para el año dos mil, había un mercado de competidores de 212 inmuebles, específicamente departamentos en edificio, los cuales tenían en promedio 493 ocupantes es decir, desde el último Censo General de Población y Vivienda, del año 2000, a la fecha actual (2010) el mercado ha incrementado tanto en competidores como en clientes, tan solo de esa fecha a la actualidad, se incorporó una de las universidades más importantes a San Andrés Cholula, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Puebla, se terminó la construcción de Ciudad Judicial, se concluyó la construcción del Complejo Cultural Universitario y se incrementaron los agencias de autos en Vía Atlixcayotl.

Viviendas particulares habitadas y sus ocupantes por municipio y clase de vivienda, y su distribución según tenencia.

Municipio Y clase de vivienda	Viviendas particulares habitadas y sus ocupantes	DISTRIBUCIÓN SEGÚN TENENCIA				
		NO PROPIA				
		Total	Rentada	Prestada y en otra situación	No especifico	No especifico
21 PUEBLA						
Viviendas	1 028 692	214 915	136 202	76 741	1 972	4 587
Ocupantes	4 914 782	876 874	531 826	335 600	9 448	22 604
Casa independiente						
Viviendas	877 459	139 771	69 333	68 718	1 720	3 799
Ocupantes	4 312 563	604 477	291 308	304 688	8 481	19 354
Departamento en edificio						

Vivienda	73 765	29 186	26 585	2 492	109	212
Ocupantes	286 133	100 797	91 705	8 688	404	818
Vivienda en vecindad						
Vivienda	55 004	40 318	36 682	3 554	82	293
Ocupantes	210 726	149 415	135 032	14 100	283	1 101
Cuarto de azotea						
Vivienda	853	653	479	171	3	4
Ocupantes	2 926	2 124	1 482	624	18	16
Local no construido para habitación						
Vivienda	1 095	602	308	287	7	18
Ocupantes	4 087	1 967	1 023	923	21	63
Vivienda móvil						
Vivienda	72	16	3	13	0	20
Ocupantes	286	71	12	59	0	74
No especificado						
Vivienda	20 444	4 369	2 812	1 506	51	241
Ocupantes	98 061	18 023	11 264	6 518	241	1 178
119 SAN ANDRÉS CHOLULA						
Viviendas	10 201	2 158	1 494	635	29	83
Ocupantes	52 310	8 500	5 457	2 909	134	373
Casa independiente						
Vivienda	9 087	1 632	1 032	576	24	62
Ocupantes	47 592	6 786	3 994	2 689	103	297
Departamento en edificio						
Vivienda	283	221	212	9	0	0
Ocupantes	682	510	493	23	0	0
Vivienda en vecindad						
		Total	Rentada	Prestada y en otra situación	No especifico	No especifico
Vivienda	314	203	184	19	0	8
Ocupantes	1 310	791	723	68	0	23
Cuarto de azotea						

Vivienda	8	5	3	1	1	0
Ocupantes	32	18	13	1	4	0
Local no construido para habitación						
Vivienda	6	4	3	1	0	0
Ocupantes	15	10	7	3	0	0
Vivienda móvil						
Vivienda	1	0	0	0	0	0
Ocupantes	3	0	0	0	0	0
No especificado						
Vivienda	502	93	60	29	2	13
Ocupantes	2 676	379	227	125	27	53
140 SAN PEDRO CHOLULA						
Vivienda	19 956	5 360	4 263	1 067	30	98
Ocupantes	97 210	21 807	16 753	4 907	147	457
Casa independiente						
Vivienda	17 122	3 854	2 905	922	27	75
Ocupantes	85 712	16 520	11 842	4 341	137	354
Departamento en edificio						
Vivienda	1 134	542	513	27	2	9
Ocupantes	4 020	1 674	1 590	78	6	34
Vivienda en vecindad						
Vivienda	1 134	806	731	75	0	1
Ocupantes	4 763	3 210	2 884	326	0	6
Cuarto de azotea						
Vivienda	9	9	6	3	0	0
Ocupantes	30	30	23	7	0	0
Local no construido para habitación						
Vivienda	21	17	14	3	0	0
Ocupantes	72	55	48	7	0	0
Vivienda móvil						
Vivienda	5	0	0	0	0	4
Ocupantes	18	0	0	0	0	14
No especificado						

Vivienda	531	132	94	37	1	9
Ocupantes	2 595	518	366	148	4	49

Tabla 1. Viviendas particulares habitadas y sus ocupantes, por municipio y clase de vivienda, incluida su distribución según tenencia (Fuente INEGI, 2008)

En general estas variables nos indican que la empresa tiene la oportunidad de expandirse, si bien es cierto que cuenta con solo 20 departamentos de lujo, también lo es que en la actualidad se piensa construir otro inmueble con mas departamentos del mismo giro, y probablemente aumentar un área de esparcimiento para los clientes, a fin de continuar con la imagen de la empresa y por supuesto, tratar de conseguir más clientes pues la demanda del mercado lo amerita.

2.4 La imagen gráfica de la organización

La identidad de una empresa se encuentra en los nombres, logotipos y colores que la empresa utiliza para distinguirse a ella misma, sus marcas y a sus empresas asociadas. En cierto modo, estos tienen el mismo propósito que los iconos religiosos, la heráldica, las banderas nacionales, y otros símbolos: encierran en sí mismo sentimientos colectivos de pertenencia y los hacen visibles. (Riel, 1997:74).

2.4.1 Imagotipo

El imagotipo de Villas Angelópolis está conformado por la imagen, la tipografía y la gama cromática, es un signo de tipo icónico-verbal, es decir tiene un signo no verbal cuya función es mejorar las condiciones de identificación de marca, y del nombre comercial de la marca para mayor identificación de la empresa.

En cuanto a la imagen de la empresa:



Figura 2. Imagen gráfica de la empresa (Fuente: Elaboración propia)

Puede entenderse como la unión de una casa, con puerta y portón, también puede entenderse como el ala de un ángel, visto de manera muy abstracta. Los directivos de la empresa y la mayoría de los trabajadores en la organización, piensan que la imagen es simplemente es el reflejo del edificio de las villas, visto desde la parte de enfrente.

Esta fue diseñada con rasgos muy lineales y geométricos ya que se trata de arquitectura, de casas, departamentos, edificios, la misma línea da un sentido que por unión, refleja una casa y con portón. En ese mismo sentido abstracto, se puede entender la imagen como una casa, que es si la función de la empresa, renta de casa habitación.

2.4.2 Logotipo

La figura y el tamaño de letras que forman el nombre de la marca Villas Angelópolis, corresponden a la necesidad de incorporar elementos a la imagen, es decir, si bien se entiende que es una casa o “algo” arquitectónico, debe entenderse también que es necesario darle una denominación a la figura, en este caso con el nombre de la empresa. Villas porque es una villa de multifamiliares y Angelópolis, por la ubicación de las mismas.



Figura 3. Logotipo de la empresa (Fuente: Elaboracion propia)

La anchura de la tipografía esta basa en la imagen que se quiere dar de la empresa, aunado al buen funcionamiento como pareja con la imagen y debido a que su grosor, representa presencia, novedad, modernismo, está un poco estilizada y permite la reducción mínima, sin perder de vista el nombre de la empresa.

El conjunto de color Rojo y Naranja con imagen y tipografía hacen de la gama cromática del imatipo una combinación que invita al consumidor, a ver la imagen, a no pasar desapercibidos y a generar en la mente del consumidor una imagen de marca, fuerte y poderosa

que al mismo tiempo recrea en la mente del consumidor un lugar novedoso y “cool” para vivir que tienen que conocer.



Figura 4. Imagotipo de la empresa (Fuente elaboración propia)

CAPITULO III MARCO TEORICO

En este capítulo abordaré la concepción teórica de la tesis, es decir, conoceremos conceptos importantes que son indispensables para el desarrollo de la tesis, como comunicación, empresa, plan de comunicación, etc. Así mismo conoceremos herramientas auxiliares en el proceso de comunicación interna. Mencionaré las teorías de la comunicación que tienen alguna relevancia dentro de la comunicación interna y la base fundamental de este proyecto: Comunicadores y Organizaciones, y el Hexágono de responsabilidades, ambas de Abraham Nosnik.

3.1 Criterios de clasificación de las empresas

Como base para el proyecto, necesitamos entender las bases generales que rigen la clasificación de las empresas en México, por ejemplo el giro, el origen del capital, la magnitud de la empresa, para posteriormente enfocarnos particularmente a los lineamientos que rigen la clasificación de la empresa Villas Angelópolis.

En México existen distintas variables para la clasificación y el análisis de las empresas, las más comunes son las mencionadas por Irigoyen (2011) y Donnelly (1992). Para este último autor, las empresas deben clasificarse: por su actividad o giro, por el origen de su capital o por la magnitud de la empresa, las cuales a su vez, también son causa de clasificaciones:

Por su actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en industriales, comerciales y de servicios, estas a su vez, se sub clasifican:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, estas a su vez se clasifican en:

Extractivas	Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.
Manufactureras	Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

Agropecuarias	Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
---------------	---

Tabla 2. Clasificación de las empresas industriales. (Fuente Donelly 1992 Elaboración propia).

- Comerciales: Son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas	Son aquellas que efectúan ventas a gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle por ejemplo Bimbo, Nestlé, Jersey, etc
Menudeo	Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final, por ejemplo Sams Club, Costco, Smart & Final, etc.
Minoristas o detallistas	Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Por ejemplo Comercial Mexicana, Calimax, etc.
Comisionistas	Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Tabla 3. Clasificación de las empresas comerciales. (Fuente Donelly 1992. Elaboración propia).

- Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en Servicios Públicos Varios (comunicaciones, energía, agua) o en Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.)

Según el origen de su capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en públicas, mixtas y paraestatales, privadas (Donelly, 1992):

- Publicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas publicas pueden ser las siguientes:

Centralizadas	Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera, etc.
Desconcentradas	Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Comisión Federal de Electricidad, el DIF, etc.
Estatales	Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, ISSSTEP, etc.

Tabla 4. Clasificación de las empresas públicas. (Donelly 1992, Elaboración propia)

- Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa: Ejemplo PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.
- Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales	Cuando los inversionistas son 100% del país.
------------	--

Extranjeros	Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
Transnacionales	Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Tabla 5. Clasificación de las empresas privadas según Donelly (1992). (Elaboración propia)

Según la magnitud de la empresa: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como el financiero, el personal ocupado, las ventas que tiene la empresa (Donelly, 1992):

Financiero	El tamaño se determina por el monto de su capital.
Personal Ocupado	Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 500, y una grande es aquella que tiene más de 1000 empleados.
Ventas	Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
Producción	Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción, así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

Tabla 6. Clasificación según la magnitud de la empresa. (Donelly 1992. Elaboración propia)

3.2 Definición y características de las PyMes

Las pequeñas empresas, incluidas las microempresas, son la red productiva más numerosa dentro del país, y por lo tanto es fundamental el desarrollo entre ellas, y su incorporación como parte de la estrategia empresarial, para el crecimiento económico de México. Son las PyMes las que más aportan a la economía y la creación de empleos, y en la actualidad es en estas empresas donde la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensiones ligados a unas características de conducta y poder económico. (SECOFI, 2010).

En otras palabras, en las micro, pequeñas y medianas empresas, la propiedad del capital está directamente ligada al estilo de dirección de la empresa, es decir, entre más fuerte y preparada este la dirección de la organización, mas alto será el rendimiento del capital (humano, financiero, tecnológico, etc.), lo cual se verá completamente reflejado en el crecimiento de la misma empresa, incluido su capital.

Según Irigoyen (2001) Las pequeñas y medianas empresas cuentan con características similares, las cuales son, que tienen un capital social repartido entre unos cuantos socios, poseen autonomía real de financiamiento y gestión y por último, cuentan con un nivel de desarrollo dimensional que incluyen criterios de magnitud de acuerdo al medio ambiente, el giro al que pertenece, el mercado que domina, el financiamiento y la producción, etc.

Derivado de lo anterior, se comenta que hay ramas de actividad económica desarrolladas generalmente por pequeñas y medianas empresas, mientras que existen otras en que la naturaleza misma de la actividad industrial, requiere la creación de empresas de mayor tamaño que también puedan extender su actividad, empleados e incluso inversión en capital, esto depende de las necesidades del entorno. Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las ramas en pequeñas, medianas o grandes corresponden, esencialmente, a dos tipos:

- Las de orden cualitativo: Una empresa puede ser considerada como PYME cuando el empresario o los empresarios están, por si mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes, por los grados de formalización de la gestión, por la forma de inserción en el sistema.

- Los de orden cuantitativo: Atendiendo a este criterio, se puede subdividir por la capacidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social,

Los recursos de las PYMES en México comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias. (Irigoyen 2001:39)

En el siguiente cuadro, se muestra la clasificación de las empresas para Irigoyen (2001), según su tamaño y clasificación las PYMES se dividen en:

Actividad Productiva	Industriales	Comerciales	Servicios
Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados	De 25 o menos empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Tabla 7. Clasificación de las PYMES según su tamaño. (Irigoyen2001:10).

3.2.1 Fortalezas y Debilidades de la Micro y Pequeña Empresa

De acuerdo a las características antes mencionadas, podemos decir que existen diversas fortalezas y debilidades que caracterizan a la micro y pequeña empresa en México:

Fortalezas	Debilidades
Alta generación de empleo	Formación deficiente de cuadros directivos.
Facilitan la distribución del ingreso	Rezago Tecnológico
Elaboran productos especializados	Difícil acceso al financiamiento
Fácil adaptación a los cambios del mercado	Débil poder de negociación antes proveedores de materias primas, capital, crédito

Flexibilidad y capacitación para satisfacer la demanda de consumos de los grupos medios	Falta de información de procesos técnicos, de mercado y competencia
Son proveedores importantes de la gran y mediana empresa	Baja productividad y calidad de producto y servicio
Flexibilidad de manejo de costos ante cambios en escalas de producción	Bajo nivel de agrupación
	Baja capitalización (en las empresas con menos de cinco trabajadores)

Tabla 8. Fortalezas y debilidades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (Irigoyen 2001:11)

3.2.2 Las PYMES en México

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Según datos de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la empresa es el pilar fundamental de la economía del país, del desarrollo económico sustentable y generadora de riqueza. Esta administración no solo se ha reconocido la importancia de las pequeñas y medianas empresas, sino que además se están realizando acciones para crear las condiciones necesarias para elevar la competitividad de las mismas. (SECOFI, 2010). El conjunto de microempresas que puede tener un país es fuente de progreso, ya que éstas en su conjunto impulsan la economía al consumir materias primas elaboradas como insumos para su productos, igualmente se reconoce su poder de demanda de bienes intermediarios, como por ejemplo los repuestos mecánicos. Como estos entes deben funcionar bajo ciertas condiciones mínimas de organización y contar con una planta

física, también son demandantes de bienes de consumo durables como muebles, equipos de oficina, etc.

La microempresa en general es consumidora de bienes de capital, de hecho es el comprador por excelencia de las maquinarias que se producen en el país, además como también suele suceder que son demandantes de equipos desplazados por las empresas grandes, posibilitan la modernización de la industria. Como consumidora de bienes de capital, la microempresa es una palanca que desarrolla en la creación de una industria nacional, esto hace más cercano el desarrollo de nuevas tecnologías propias. (SECOFI, 2010)

Derivado de las acciones anteriormente mencionadas, las microempresas son productoras de una buena parte de los bienes de consumo del país, así mismo es productora de bienes intermediarios para las industrias. Desde el punto de vista del Relacionista Industrial se considera que la microempresa es un gran generador de empleo ya que brindan oportunidad para que la mano de obra desplazada y los nuevos trabajadores que ingresan al mercado se empleen, claro que no debe ser una tabla de salvación para las políticas de empleo de un gobierno porque esto se sobrepasaría la capacidad de respuesta de estas organizaciones.

Una microempresa como hecho particular cumple un importante papel, sin embargo su trascendencia esta en tomarlas en su conjunto, así son la clave para un mejor y equilibrado desenvolvimiento económico, sin embargo se necesita la acción decidida del estado en brindar apoyo efectivo y la actuación organizada de las mismas microempresas. (Irigoyen 2001:41)

La microempresa puede nacer en cualquier parte, es común que estemos rodeados de ellas, en el comercio, en la manufactura, en los servicios, etc. El campo de acción es muy amplio. Dentro de las economías regionales las microempresas revelan una importancia que no puede ser descuidada por los gobiernos, aparte de esto se puede ver que inclusive en estas economías su presencia es tan fuerte que podría decirse que son el espíritu de la organización socioeconómica de algunas zonas en particular. Los microempresarios por su parte se caracterizan por tres razones, en primer lugar son creadores de su propia unidad económica, es decir, que resuelven su

ingreso con su propio negocio. De hecho puede ser que estén respondiendo a la falta de empleo y poder elevar sus escasos ingresos. En todo caso se está planteando la independencia económica de la persona. Esta motivación hace del microempresario una persona luchadora y muy persistente, en segundo lugar, se trata de un producto entre la artesanía y la industria. Por lo general cuenta con habilidades que ha trabajado durante largo tiempo. El artesano tiene las herramientas, la industria las maquinas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME's), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las MiPyME's, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. (SECOFI, 2010)

Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Para garantizar que la política tenga los resultados esperados, es necesario reconocer que cada segmento empresarial tiene necesidades particulares y requieren de apoyos específicos y focalizados a su naturaleza para lograr su desarrollo y consolidación. Por lo anterior, la estrategia de atención a las MiPyME's, centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresa gacela y empresas tractoras; los cuales reciben atención del Gobierno Federal a través de cinco productos: Financiamiento, Comercialización, Capacitación y Consultoría, Gestión e Innovación y Desarrollo Tecnológico.

En promedio se establecen anualmente 200 mil empresas, de las cuales aproximadamente el 10% tienen o cuentan con posibilidades de desarrollarse en la economía formal, el 25% cuentan con escasas posibilidades de desarrollo y generan recursos de sobre vivencia, el 65% restante desaparecen antes de cumplir dos años de vida, por otra parte, de éste 100% de empresas que desaparecen antes de cumplir los dos años de vida, el 34% es ocasionado por diversas razones, pero lo más significativo es que el 66% restante desaparecen por falta de una capacitación adecuada y oportuna.

Según la Secretaría de Economía, en el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's, para el 2009 existían 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's. Participando estas dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado. (SECOFI, 2010)

De las estadísticas anteriormente mencionadas se estima que éstas dan el 72% de empleos formales al país, mientras que son 52% del producto interno bruto del mismo. El comportamiento macroeconómico de los últimos años, no ha sido suficiente para generar las condiciones necesarias que permitan a las PYMES crecer de manera estable y dinámica, esto debido a que han enfrentado dificultades que impiden su desarrollo, como las que se mencionan a continuación:

El 94.3% de las exportaciones de México están concentradas en 312 grandes empresas nacionales y extranjeras y en 3,436 empresas maquiladoras, por lo que falta una adecuada internacionalización y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos.

Las elevadas tasas de intereses, acompañadas de fuertes restricciones por parte de las instituciones bancarias, han tenido como consecuencia que solamente el 22.5% de las PYMES cuenten con créditos, esto acompañado de una fuerte reducción en los alcances de la banca de desarrollo, ha ocasionado que dichas empresas tengan que recurrir a fuentes alternas de financiamiento, como lo son proveedores, créditos personales, tarjetas de crédito, etc. (Barragán 2002:134)

Las PYMES carecen de mano de obra calificada por lo que enfrentan importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información, capacitación y recursos económicos, aunado a lo anterior, los programas de estudio y los proyectos de investigación de la mayoría de las instituciones educativas, están desvinculados con las necesidades empresariales. Las empresas en México deben buscar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados de éxito, en el entorno dinámico y promover el conocimiento, por medio de la capacitación que es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar

la cultura de trabajo y productividad, en cualquier organización, constituyéndose al mismo tiempo en una de las responsabilidades esenciales de cualquier empresa, pero este proceso no solo debe ser actual sino mas bien dinámico, considerando las modificaciones presentes y futuras a las que se pudiera enfrentar.

En conclusión la microempresa y los microempresarios tienen una gran responsabilidad ante el desarrollo del país, pero también se les debe mucha atención por parte de la sociedad interna al ser la base que sostiene al país.

3.2.3 Función de la pequeña y mediana empresa en México

Existen tres aspectos en que la pequeña y mediana empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general del país, El primer aspecto es llenar los huecos en la producción, pues existen gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala. Como segundo aspecto, Barragán (2002), reconoce que las PYMES crean y fortalecen una clase empresarial, ya que estas empresas constituyen una escuela práctica, de gran valor nacional para formar empresarios administradores y técnicos. Como último aspecto, y tal vez el más importante, es que dichas empresas crean el mayor número de empleos y con esta generación de lugares de trabajo para desempeñarse, se da una creciente en las poblaciones, lo cual genera un gran problema en el estado mexicano. (Barragán 2002:136)

La pequeña empresa se caracteriza además porque las funciones de planeación financiera pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización. La mediana empresa a diferencia de la pequeña tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

La pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total del trabajo y representa un 9% del producto interno bruto generado por la industria. La mediana industria aparta el 35% de este producto y emplea el 35% de la fuerza laboral. (Irigoyen 2001:42)

Estas empresas desempeñan diversas funciones en nuestra sociedad como responder, con su producción en pequeña escala, a las demandas de los consumidores, crear productos y servicios, generando empleos y contribuyendo al crecimiento económico.

La microempresa es una organización con propietarios y administración independientes. Este tipo de empresas no domina el sector de la actividad en la que opera y posee una estructura organizacional muy sencilla, debido sobre todo, a la cantidad de empleados que ocupa, los ingresos que genera y los departamentos disponibles que tiene.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la microempresa es la organización más popular. En México se cuentan con 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes. (Carrasco 2005)

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales. Por otro lado, este tipo de microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos, obligando a que para que este tipo de empresa sea eficiente, deberá ser dirigida personalmente. Ya que la gran mayoría de este tipo de empresas (micro, pequeñas y medianas) son de orden familiar, muchas son denominadas tiendas.

Para las microempresas, la simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de la misma, ya que gracias a esto, los tramites son más efectivos, sin tener que lidiar con grandes procedimientos para el establecimiento de una, a diferencia de las grandes empresas. Cabe mencionar también, que gracias a esta simplificación de procesos gubernamentales, los programas bancarios de financiamiento no son la única solución para su capitalización, sino también programas y fomentos de apoyo.

3.3 Comunicación

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir información, transmitirla y actuar en consecuencia. El proceso de comunicación vincula a las personas dentro de la organización, generando retroalimentación, mientras que la información integra las actividades de la organización con las exigencias del entorno, pero también integra las actividades internas de la organización.

Para Libaert (2005) no existe comunicación organizacional sin un plan de comunicación. La elaboración de un plan, no implica la elaboración de escenarios prospectivos de largo plazo, puesto que el plan de comunicación puede llevarse a cabo a corto plazo, si así lo requiere la organización. . Se considera entonces, que el plan, definido como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa. Independiente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel. (Libaert 2005:25)

Aunque aún se utiliza poco en el campo de la comunicación, la planificación se aplica con frecuencia en la administración de empresas. Su objetivo es trazar una línea de acción en función de escenarios futuros. Establece los medios necesarios, para lograr el futuro que se considera más deseable para la empresa. Elaborar el plan es concretar una estrategia en forma escrita, esta debe ser flexible y permitir que se tomen en cuenta nuevas señales. Por consiguiente, tiene que integrar en su método elementos nuevos que permitan revisar las elecciones estratégicas y debe constituir un eje de desarrollo, no un fin por alcanzar.

Para efectos de no confundir un plan estratégico con un plan de comunicación, Menéndez, Vadillo (2009) explican la diferencia entre uno y otro, así como su relación:

El plan estratégico es un documento diferente del plan de comunicación. Sus objetivos son más amplios y conjuga un mayor número de parámetros. Sin embargo, existen dos razones para que ésta distinción no sea absoluta. En primer lugar la planificación estratégica puede ser, dentro de sus diversas modalidades, una elección de comunicación, la participación del personal de la empresa en la elaboración de un plan estratégico es un instrumento para valorar la situación, a la vez que un elemento de adhesión al proyecto ya que éste se haya construido. La participación máxima del personal de la empresa en el plan estratégico no es garantía de calidad, de hecho, puede derivar en que el plan se convierta en una colección de propuestas destinadas más a mejorar un funcionamiento cotidiano y consensual, incluso rutinario, que a lograr una adaptación rápida a un ambiente cambiante cada día más complejo. Ahora bien, el plan puede parecer un objetivo de comunicación. Todo plan estratégico implica una referencia mínima a la

historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un plan señala una dirección, propone un sentido. (Menéndez, Vadillo 2009:16)

El plan de comunicación debe diseñarse de manera descriptiva y eficaz, elaborarse con base en el conocimiento de modelos estratégicos que podrían parecer sin relación directa, pero cuya estructuración opera con un método similar. En paralelo con la elaboración del plan estratégico de la empresa, empiezan a perfilarse las bases iniciales del plan de comunicación y hacerse evidente una lógica. El conocimiento del entorno y de la empresa determina las orientaciones estratégicas. Éstas requieren objetivos y estrategias de comunicación que se traducen en elecciones tácticas, es decir, en un programa de acción. (Menéndez, Vadillo 2009:17)

Dicho plan es el documento más ambicioso y estratégico. Suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo, éste trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la empresa.

Para hacer efectivo el plan de comunicación, se requiere que exista la retroalimentación, para asegurar que los mensajes que fluyen entre fuentes o emisores y sus receptores y viceversa, sean interpretados en ambas partes de forma similar, de tal suerte que ello lleve a una mayor y mutua comprensión de los mensajes transmitidos y recibidos.

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los métodos para alcanzarlas. Con una buena integración de factores conductuales y estructurales, la administración aumenta las probabilidades de que las decisiones sean de gran calidad, siempre apoyada de información y comunicación. El poder de los administradores se representa con claridad en la toma de decisiones con respecto al bienestar de los empleados, la distribución en los recursos organizacionales y el diseño e instrumentación de reglas y políticas. Para trabajar con eficacia en las organizaciones los administradores deben

entender con toda claridad la estructura organizacional y reconocer el corazón ideológico de la organización.

La comunicación es un proceso fluido porque es una dimensión intermedia, es decir se ubica a medio camino entre el fondo y la forma. “La comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural y, por lo tanto, el espacio del cambio, de la transformación” (Massoni, 2007).

En las organizaciones ese “momento relacionante” no puede analizarse sino a partir de sus manifestaciones y a partir de un abordaje transdisciplinario, es decir se debe abordar desde cierta lógica y para ello Costa (2006) propone tres grandes ámbitos bien diferenciados en el sistema empresa y estos son: la lógica institucional, la lógica organizacional y la lógica mercadológica. Esta propuesta de Costa tiene sentido desde la perspectiva de los intereses de los diferentes públicos hacia la empresa como por ejemplo los empleados, los accionistas, los proveedores y clientes son diferentes unos de otros y por tanto se impone una lógica para cada uno de ellos.

Entonces tenemos una lógica institucional o corporativa, a la cual en este trabajo se le llama comunicación institucional y es el ámbito de los intereses de determinados actores con los planes estratégicos y asuntos de más largo plazo. Este eje de comunicación institucional u organizacional se refiere a todo lo que atañe a los empleados, a la organización, los procesos, la cultura corporativa, etc. A estos intereses y el momento relacionante es a lo que se le llama comunicación organizacional. Finalmente se tiene la lógica mercadológica, la cual se interesa por el negocio desde la perspectiva del mercado, los clientes, la competencia, etc. A esto se le llama comunicación mercadológica (Costa, 2006).

3.3.1 Los ejes de la comunicación

Las gestiones básicas de la comunicación en las empresas están comprendidas principalmente en las áreas institucional, mercadológica y organizacional (Costa, 2006). En la comunicación tradicional cada una de estas funciones ha tenido su lógica propia. El área de mercadeo se ha interesado por los clientes y en hacer negocios para la empresa y la comunicación mercadológica en un alto porcentaje no considera el impacto ocasionado en otras áreas de la organización; como

en este caso particular lo es Villas Angelópolis. Lo mismo suele suceder con las áreas institucional y organizacional. La comunicación de este tipo, en vez de generar sinergias para la consecución del resultado ha representado muchas veces costos ocultos que se ven reflejados al final del ejercicio en bajos rendimientos y en clientes insatisfechos con las organizaciones.

El siguiente gráfico ofrece una mejor comprensión de la comunicación en las organizaciones y donde las decisiones de una parte afectan al resto, en su efecto de interrelación.



Figura 5. Los tres ejes de la comunicación (Costa 2006)

El círculo mayor simboliza a la empresa como un todo y los círculos internos representan las gestiones básicas de comunicación en las empresas y donde todas se interceptan y se afectan mutuamente de tal forma que se convierten en una red mallada donde no existen lógicas aisladas. Esto debe ser el rol correcto de las comunicaciones que garanticen a las organizaciones a enfrentar los retos del futuro con mejores perspectivas de lograr el éxito en sus gestiones.

Siguiendo la estrategia de Costa, las diferencias en las nuevas formas de comunicación, o las responsabilidades que asumirán los nuevos gestores de la comunicación son:

3.3.1.1 Comunicación institucional

La gestión de comunicación institucional en una organización debe estar dirigida estratégicamente al diseño de las políticas y estrategias de comunicación, la relación que exista con los inversionistas y los líderes de opinión. Así mismo se debe encargar de la identidad e

imagen corporativa de la organización, el manejo de la comunicación en crisis, pública y política y por último, de la gestión de comunicación como estrategia de responsabilidad social empresarial, esto en caso de que existan estrategias encaminadas a la participación en ese rubro.

Siguiendo la referencia de Costa, se muestra la estrategia de comunicación institucional que se creó para que en un futuro a corto plazo, se intente desarrollar la comunicación institucional en la empresa Villas Angelópolis. (Ver Tabla 9 La comunicación institucional en la empresa Fuente: Villas Angelópolis Elaboración propia).

3.3.1.2 Comunicación organizacional

La gestión de comunicación organizacional estará dirigida estratégicamente a la intercomunicación en la empresa, que será la encargada de enlazar la estructura orgánica de la misma con los públicos internos. Deberá también encargarse de la comunicación ambiental, es decir la creación, fortalecimiento y desarrollo de la cultura organizacional en cuanto al comportamiento y clima organizacional existente dentro de la empresa.

Dentro del eje de comunicación institucional, también se deben proponer la creación, desarrollo y control de los sistemas de información internos, si es que así lo requiere la empresa. Cabe mencionar que en este eje, se deben manejar correctamente los flujos de la comunicación en todos los aspectos de cambio de la organización.

Siguiendo la referencia de Costa, se muestra la estrategia de comunicación institucional que se creó para que en el futuro simplemente en la empresa Villas Angelópolis. (Ver Tabla 10 La comunicación Administrativa en la empresa Fuente: Villas Angelópolis Elaboración propia).

3.3.1.3 Comunicación mercadológica

La gestión de comunicación mercadológica según Costa, deberá dirigirse estratégicamente a desarrollar la publicidad, mercadeo y fuerza de ventas, es decir, generalmente se enfoca a la parte de promoción de la empresa, la búsqueda de patrocinios, el desarrollo de los soportes promocionales, la búsqueda de medios para comunicar el servicio, el desarrollo de las relaciones publicas, etc.

De acuerdo a los expertos, esta nueva estructura de comunicación determina el mapa comunicacional de la organización y este debe estar seguido de dos mapas complementarios, el de los destinos de la comunicación (públicos) y el de los medios; con ellos se conforma el panorama global de la organización, desde el cual se diseñan acciones estratégicas (Fuentes, 2005).

Siguiendo la referencia de Costa, se muestra la estrategia de comunicación institucional que se creó para que en un futuro se implemente en la empresa Villas Angelópolis. (Ver Tabla 11 La comunicación Mercadológica en la empresa Fuente: Villas Angelópolis Elaboración propia).

Comunicación Institucional					
La empresa reconoce la importancia de tener una imagen corporativa coherente y congruente con los públicos externos de la empresa. El público externo debe sentirse impactado y mostrar interés, desde el primer momento que tiene contacto con la identidad corporativa de la institución, y ésta misma debe darle seguridad y mostrar la razón de ser de la organización, una empresa dedicada a la renta de departamentos de lujo con calidad, seguridad y la mejor plusvalía.			La empresa quiere que todo el equipo interno de Villas Angelópolis trabaje siempre portando con orgullo la identidad corporativa de la organización. El objetivo básico será también la unificación de la identidad gráfica. El establecimiento de la imagen corporativa de la empresa ayudara a las 3 matrices de la organización: mercadológica, administrativa e institucional.		
Fuente	Mensaje	Medio	Receptor	Retroalimentación	Resultado Deseado
• Director general • Administrador general Proyectar una buena imagen corporativa es vital para la captación de clientes, y mejor aún, una imagen corporativa de calidad da presencia y distinción dentro de un mismo ramo de competidores. Es necesario que los directivos de la organización se muestren	Crear y dar a conocer la imagen corporativa de la empresa.	Medios masivos de comunicación Pendones Panfleto Página web Uniforme con logotipo Tablero de avisos	Todo el público interno de la organización, publico externo y clientes	La efectividad de la comunicación se notará al mostrar una aceptación a la nueva identidad grafica de la empresa por parte de los públicos internos. Por parte de los clientes y públicos externos la identificación y aceptación de la identidad gráfica nos ayudara posicionándonos	Que todo el público interno de la organización se estandarice en cuanto a vestimenta, portando el uniforme. Lograr el posicionamiento de la marca, renovándola e identificándola con los servicios de la empresa. Dar a conocer los

empáticos con la comunicación corporativa de la empresa, el logotipo, slogan, y demás atribuciones que se le hagan al nombre de marca en la organización.				dentro del mercado.	objetivos que persigue la organización con la renovación de la identidad corporativa, a donde se quiere llegar, por que es necesario este cambio, en cuanto tiempo debe darse, por que es necesario alcanzar el objetivo, y como retribuirá a la organización.
---	--	--	--	---------------------	--

Tabla 9. La comunicación institucional en la empresa Fuente: Villas Angelópolis Elaboración propia

Comunicación Área Organizacional					
La empresa sabe lo importante que es para el desarrollo de la organización que su público interno conozca, acepte y se identifique con el corazón ideológico de la empresa. Misión, visión, filosofía, valores, organigrama y contacto son vértices imprescindibles que necesitamos dar a conocer para activar el desarrollo institucional.			La empresa quiere y necesita que todo el equipo interno de Villas Angelópolis se “ponga la camiseta de la institución”, tenga empatía con sus objetivos y lo demuestre creando una buena cultura organizacional y haciendo sentir al público externo con la confianza total necesaria para vivir con nosotros.		
Fuente	Mensaje	Medio	Receptor	Retroalimentación	Resultado Deseado
• Director General • Administrador General Es necesario que los líderes de la organización se identifiquen con el corazón ideológico de la empresa y exista una congruencia e identificación entre el decir y hacer. Director y administrador deberán ser el ejemplo a seguir dentro de la organización, mostrando identificación, empatía y motivación por cumplir el corazón ideológico de la empresa, con su comportamiento deben motivar a los empleados para seguir el camino al éxito.	Dar a conocer claramente el corazón ideológico de la empresa: Misión, visión, filosofía, valores, organigrama y contacto directo con el director general de la empresa.	Medios de comunicación interna: Panfletos Flyer Tablero de avisos Página Web	Todo el personal de la organización, directivos, empleados y ocasionalmente clientes.	La efectividad de la comunicación se notará al recibir comentarios en el e-mail de la empresa, así como también en el buzón. La efectividad de la comunicación se notará al percibir el cambio en la manera de trabajar y comunicar de los empleados. Leguaje corporal, comportamiento, etc.	Que todo el público interno de la organización conozca el corazón ideológico de la empresa, se identifique y motive. Se debe tener conocimiento, en todos los niveles internos de la empresa de adonde se quiere llegar, en que tiempo, por que se requiere lograrlo, y como va a retribuir en organización.

Tabla 10. La comunicación Administrativa en la empresa Fuente: Villas Angelópolis Elaboración propia

Plan de Comunicación de Mercadotecnia					
El plan de marketing de “Villas Angelópolis” es integral en su totalidad, la empresa requiere estrategias efectivas de comunicación para promover los servicios e impactar en los clientes, busca transmitir una imagen de calidad de las villas y con el empleo de medios persuasivos de comunicación promover un ambiente de lujo, seguridad y comodidad, así mismo se apoya de estrategias de marketing para incrementar la promoción de los servicios y obtener un mayor posicionamiento del mercado. La mezcla de marketing de la empresa se enfoca en dos partes: Como primer plano y con el objetivo de abarcar un mercado potencial en un plazo corto de tiempo se apoya de un equipo de ventas previamente capacitados para poder atraer el interés de los clientes.		El objetivo primordial del proceso de venta es convencer al cliente de que el servicio que ofrece la empresa es exclusivo y eficiente por esta razón los asesores de la empresa deben conocer a fondo la misión, la visión y los objetivos de la empresa, es decir, tener siempre en mente el corazón ideológico de la empresa. Como segunda parte del plan de mercadotecnia, “Villas Angelópolis” se apoyará de los siguientes medios de comunicación, página web, pendones, un video institucional, y folleto, dichos medio buscarán atraer la atención de los clientes en un mediano, y largo plazo para la implementación de la segunda etapa de este.			
Fuente	Mensaje	Medio	Receptor	Retroalimentación	Resultado Deseado
Director y administrador general El corazón ideológico de la empresa es la matriz de las estrategias de marketing y de comunicación, el punto de partida para lograr un posicionamiento de mercado y mejores ventas. En “Villas Angelópolis “ se tiene la firme convicción de mantener un alto nivel de congruencia entre lo que es la empresa y lo que se vende a los clientes, es primordial para la empresa la honestidad con los clientes	“Villas Angelópolis”, busca atraer el mercado meta a través de los medios de comunicación seleccionados. Las promociones y propuestas de venta, deberán corresponder con los servicios que ofrece la empresa con	La página web es una de las herramientas de difusión esencial para la empresa por facilidad con la que puede abarcar el mayor mercado posible. Otro medio de comunicación son los pendones, medio para el aprovechamiento del espacio visual, el color y mensajes	Se considera los segmentos de mercado a los que va dirigida la empresa, dichos segmentos se han identificado en dos grupos: Clientes de nivel medio alto (B, B+) y clientes de nivel alto (A, A+). Por tal razón la fuerza de ventas deberá ser	La aceptación de los clientes en términos de posicionamiento de mercado, se medirá mediante un seguimiento a los clientes reales y potenciales, Asimismo se percibirá la aceptación del mercado meta por el número de clientes nuevos que	Se buscará un mayor posicionamiento del mercado en un corto, mediano y largo plazo Satisfacer las necesidades de los clientes con los servicios que ofrece la empresa Generar una cartera de clientes

para poder conservarlos, por eso la empresa vende lo que es, los servicios siempre serán los que realmente se tienen. Esta matriz de mercadotecnia es la que se transmitirá mediante la gerencia de mercadotecnia y comunicación de la empresa	promociones claras para el cliente, accesibles a sus necesidades y a un precio justo. Los mensajes deberán ser emitidos en un contexto social adecuado al concepto de la empresa y de acuerdo al tipo de clientes segmentados.	accesibles para los clientes. El panfleto con información a nivel institucional para reforzar el corazón ideológico de la empresa en los miembros de la misma. El flyer es un medio masivo que será empleado para abarcar un mayor mercado. Un medio flexible para e cliente.	altamente eficiente y adecuarse a cada cliente en cualquier contexto social determinado.	entren a la empresa y las visitas a las Villas. Es muy importante para la empresa conocer la percepción de los clientes reales y potenciales con su opinión, con esta retroalimentación se podrá verificar la calidad del servicio para así mejorarlo.	potenciales Mantener el ritmo de ventas, de promoción y de construcción, ofertando vivienda al precio más atractivo.
--	--	---	--	---	---

Tabla 11. La comunicación Mercadológica en la empresa Fuente: Villas Angelópolis Elaboración propia

3.3.2 La comunicación estratégica

Al hablar de comunicación estratégica es necesario mencionar algunos aspectos claves que condicionan a la empresa tanto interna como externamente, estos aspectos pueden ser las estructuras organizacionales existentes dentro de una empresa, las funciones que esta tenga, los órganos de los que se valga y sobre todo, el entorno externo de la organización, etc. Tomando en cuenta lo complejo que este entorno puede ser, (sin importar si los servicios o productos que la empresa promueva), siempre existirán factores psicosociales, signos, estímulos, mensajes etc., que lleven a la organización a la saturación y confusión y que para su buen desempeño, deberán ser corregidos y controlados.

Este será entonces el objetivo de la comunicación estratégica, aprovechar todo lo complejo del entorno, con las herramientas internas de la organización, para generar los vínculos necesarios y unir a las empresas con su entorno, en una completa relación de armonía, que sea útil para el cumplimiento de objetivos. (Tironi 2006). Es decir, la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que provoque confianza en su entorno relevante y en su público objetivo.

Comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi, 2006: 27).

Para Garrido, en su libro Comunicación Estratégica (2004), el diseño del plan estratégico de comunicación, deberá siempre estar compenetrado con el plan estratégico de la empresa, a fin de visualizar ambos los objetivos generales de la organización y crear estrategias y tácticas con el objetivo de alcanzarlos. Cabe mencionar que para Garrido, el plan estratégico de comunicación siempre deberá mostrar aspectos fundamentales como lo es el público de la empresa al que se dirige, siempre en un lenguaje pertinente para el público meta. Por otro lado siempre debe mencionar la finalidad del plan, quien será el responsable, los objetivos del mismo (que deberán tener concordancia con los objetivos de la organización), costo o inversión de la implementación del plan, cronograma de actividades a implementar, mezcla de medios a utilizar para comunicar, e indicador de los resultados obtenidos.

Si prestamos atención, este tipo de planes tiene casi la misma estructura que un plan de mercadotecnia o en su caso, un plan estratégico de organización, pues exige mencionar momentos y medios para comunicar, que información será, quien lo implementara, los objetivos que persigue y cuánto va a costar.

3.3.3 Cultura Organizacional

Ya que la cultura organizacional, es lo que los empleados perciben y como ésta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas, se puede expresar por medio de elementos simbólicos como mitos, rituales, leyendas, historias o un lenguaje especializado, en torno a la organización para la cual se labora. La cultura de una organización ofrece una sensación de estabilidad y de identidad organizacional.

Pese a ser un concepto importante, la cultura organizacional, como perspectiva para entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones, muestra ciertas limitantes, como por ejemplo, tiene distintos enfoques al analizar la organización. Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Edgar Schein (1965:28) definió la cultura organizacional como un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido, y por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos o normas que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían las actividades de las personas en la Organización. (Alhama 2004:116)

Esta definición nos indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirma que la cultura de una organización como Walt Disney o IBM, tiene tres capas, la capa I incluye artefactos y creaciones visibles pero a menudo no interpretables. Un

informa anual, un boletín informativo, divisiones físicas entre empleados o muebles son ejemplos de artefactos y creaciones. En la capa II están los valores o las cosas importantes para la gente. Los Valores son deseos o necesidades conscientes y efectivos. En la capa III están las premisas básicas de las que parte la gente y que orientan su comportamiento. En esta capa se encuentran las premisas que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas. (Schein 1965)

Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, se influye en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen. Por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento. Así, si por otra parte el hecho de sujetarse a un conjunto específico de procedimientos al tratar a los clientes es la norma, entonces se esperaría, reconocería y recompensaría este tipo de comportamiento.

3.3.4 La cultura organizacional y su similitud con la filosofía organizacional

Entre las principales responsabilidades de la administración, se encuentra la de introducir en la organización, normas y valores que resulten a su vez, en el establecimiento de una cultura o filosofía organizacional. La mayoría de las veces, esta introducción del corazón ideológico de la organización, se lleva a cabo, mediante la creación de un plan de comunicación interna, que vendrá asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa, serán previsto en un plan de comunicación interna que la empresa dará a conocer, y que estará enfocado a “empapar” de ricos valores y cultura a la organización, con el fin de hacer frente a los cambios del entorno

Grinell (1997) en su libro los modelos de procesos de consulta, define la cultura organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas. Es decir, para Grinell la conducta de los trabajadores y por consiguiente, el reflejo de la cultura organizacional de una empresa, está delimitada por la

percepción que el mismo trabajador tenga de la organización, y esto conjunta la parte de valores, creencias, conductas e incluso imagen que muestre la organización y sus empleados.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Es decir, de igual modo se le da importancia a la percepción del empleado y su manera de interactuar con los integrantes de la organización, donde una vez más se hace evidente que en cuanto a cultura organizacional, las relaciones laborales toman gran importancia.

García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual. Para efectos de este trabajo y concepto, tomaremos dicha definición de cultura organizacional como la forma de comportamiento e interacción de los empleados de una organización, donde se muestran las características individuales de cada miembro, pero se conjuntan de modo similar para “sacar adelante” a una organización. En este caso particular, los valores y creencias de cada individuo toman un segundo rol, donde el primero es ocupado por el conjunto de creencias y valores que muestre la organización.

Estos autores coinciden en concebir a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que se conducen por los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, etc. Las culturas organizacionales fuertes tienen una gran posibilidad de llevar al éxito a la organización, es aquí donde se puede guiar el comportamiento de los empleados hacia el alcance de objetivos y recompensarlos por sus acciones, lo cual los motiva y los lleva al alcance de las metas deseadas. En cuanto a la filosofía organizacional, esta se puede concebir como un gran beneficio para la organización ya que es una ventaja ya que facilita la toma de decisiones, la motivación, la cooperación y el compromiso que existe entre la empresa, los empleados y el logro de objetivos. Mantener una cultura organizacional o una filosofía en la organización es una tarea difícil, ya que abarca todas las áreas de la empresa y trata de influir en las creencias o ideas de cada empleado, esto tal vez sea lo más complicado puesto que cada persona es diferente y piensa o actúa distinto ante las situaciones que se le presentan, sin embargo, al utilizar esta herramienta

en la organización se logra alcanzar la eficiencia deseada y, al interactuar con el entorno, los beneficios son amplios y duraderos.

Para Margarita Santillanes (2010) en su artículo sobre filosofía organizacional y su relación con el entorno, los siguientes aspectos son comúnmente utilizados en las organizaciones en la actualidad, para lograr esta filosofía: hacer sentir al empleado valorado, generar capacitación y constante evolución en sus conocimientos, dar a conocer la jerarquía de la empresa, etc.

En la organización existen declaraciones formales como la misión, visión, organigramas, códigos de ética, etc. A través de ellos, los empleados reconocen hacia dónde va la empresa y como quiere llegar a ese fin, aprenden los valores o conductas a seguir involucrando a cada empleado, con el fin de hacerlo sentir valorado y como parte fundamental de la organización para poder cumplir un propósito. Comúnmente, en el establecimiento y reconocimiento de la filosofía organizacional, otro aspecto importante es la capacitación y asesoría de los trabajadores, con esto, el trabajador se siente parte fundamental de la organización, al ser valorado y capacitado con el fin de mejorar continuamente sobre su práctica y profesión, tratando de cumplir las expectativas que sobre ellos se han confiado. Es importante mencionar en este punto, que para una organización contar con personas capacitadas es de suma importancia, ya que a la vez de estar en continua actualización, capacitar al personal permite delegarles autoridad y lograr un trabajo en equipo. Cabe mencionar que para Santillanes (2010), los niveles jerárquicos, la estructura de los departamentos, la reacción del líder en la empresa ante crisis o incidentes importantes, son partes primordiales en la creación de una cultura.

Existen aspectos que pueden considerarse irrelevantes para los directivos de una organización, pero que también influyen en la creación de una filosofía organizacional, uno de ellos es el lugar de trabajo, las instalaciones, los materiales y, el de mayor importancia es el manejo de premios, incentivos o reconocimiento a los méritos del trabajador, lo cual es parte fundamental de su formación en la empresa.

Por último, la filosofía organizacional es primordial en una organización, es formar una cultura que abarca un todo y en la que los empleados son el reflejo de sus directivos. Al

interactuar con el entorno y transmitir la filosofía de la empresa se influye de manera importante en la toma de decisiones, un cliente puede o no decidir comprarnos el producto, los proveedores hacer transacciones con nosotros o hasta la competencia podría percibir si la organización es o no un rival a vencer, por ello no se debe pasar por alto el establecer una filosofía organizacional de calidad y eficaz, así la organización rendirá frutos y alcanzará en conjunto con los empleados, todas las metas, además de mejorar el ambiente de la organización y el trabajo en equipo.

3.3.5 Comunicación organizacional

Según Faria (2006), la comunicación es el aglutinante de las organizaciones. Esta ayuda a los miembros a alcanzar metas individuales y generales e iniciar y responder a cambios en la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. En la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser.

“La comunicación es la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Dichos símbolos pueden ser verbales o no verbales. (Ivancevich 2005:422)”.

Faria, en su libro Desarrollo Organizacional (2006) hace mención a que, si bien existen diversos factores para poder hacer factible el proceso de comunicación (como son emisor, codificación, mensaje y medio, decodificación, receptor, etc.), también es cierto que para que exista este proceso y sea efectivo, debe dar lugar a la retroalimentación, ya que sin esta, es imposible dar lugar a este modelo y en todo caso, sería un proceso informativo.

“La comunicación es la transmisión de información y captación de símbolos comunes en los cuales el emisor sería el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y propósito de comunicarse. (Nosnik 2008)”

Robbins y Coutler (2005:258), muestran las definiciones del proceso de comunicación desde su punto de vista administrativo, desglosando cada uno de los componentes: La codificación reside en proporcionar una forma en que las ideas e intenciones se expresen como mensaje. El mensaje es la intención del emisor en forma verbal o no verbal, es decir, es lo que el

individuo quiere comunicar al receptor destinado. El medio es el transmisor del mensaje, las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: Comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistemas de remuneración, calendarios de producción y pronósticos de ventas.

En cuanto a la decodificación y el receptor, para completar el proceso de comunicación, se hace mención de que el mensaje debe codificarse en términos de la pertinencia para el receptor, es decir, la persona a la que va dirigida el mensaje debe entender lo que se dice, la línea del mensaje debe colocar al receptor en la misma línea que el emisor, al fin de no sesgar la comunicación, por utilizar por ejemplo, tecnicismos innecesarios. . La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. Así, la decodificación consiste en interpretación. El receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia, por ejemplo, un vendedor decodifica un memorando del presidente de la compañía de manera distinta que el gerente de producción. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación.

Por último en el proceso, encontramos la retroalimentación, que es lo más deseable como resultado de la comunicación. Cabe mencionar que únicamente los procesos de comunicación unidireccional son los que no aceptan retroalimentación del receptor o emisor, generando por supuesto, un aumento en las posibilidades de distorsión entre el mensaje enviado y el mensaje recibido. Los procesos de comunicación bidireccional ofrecen esta importante retroalimentación del receptor al emisor. Por ello un ciclo de retroalimentación ofrece un canal para la respuesta del receptor con la que el emisor determina si se recibió el mensaje y produjo la respuesta pretendida. (Faria 2006).

Casares (2007), destaca que la retroalimentación ofrece varios beneficios que repercuten en la productividad de la organización, por ejemplo que al existir comunicación ésta puede basarse en datos ya existentes, lo que supone pocas variaciones en los procedimientos ya empleados. Así mismo, el artículo “la comunicación en la organización, la retroalimentación como fuente de satisfacción (2007)” menciona que un efecto importante de la retroalimentación es que ayuda a los empleados a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo

sus metas. También da sentido de reconocimiento al dar a conocer al empleado, que hay otras personas interesadas en saber lo que hacen, aunado a esto es fundamental reconocer que la retroalimentación genera motivación y, recuerda a los empleados las respuestas aprendidas, generando también nuevas respuestas a situaciones similares.

Para Nosnik (2008) toda retroalimentación transmitida adecuadamente debe mejorar la transmisión de lo que se comunica, dado que las personas involucradas en el acto comunicativo van verificando si están comunicando lo que desean comunicar. Reducir la distorsión o aumentar la precisión de lo que se comunica, a través de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores y por ultimo facilitar el proceso de aprendizaje, gracias a la retroalimentación la persona sabe lo que hizo bien o en su caso, lo que hizo mal y como corregirlo.

La comunicación es una herramienta de trabajo importante, con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización. El diseño de la comunicación en una organización debe prever la comunicación en cuatro direcciones: Hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal. (Carretón 2007:38)

Según Fernández y Galguera (2009:98), la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación y producción, intercambio, recepción, envío, proceso y almacenamiento de mensajes. Cada organización tiene sus propias características y el ambiente organizacional es diferente, por tanto es importante analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje y estas características. Partiendo de estas premisas se puede pensar, en un nivel básico, que la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006:425) el diseño de una organización debe proveer la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal. Estas direcciones establecen el marco en el que tienen lugar las comunicaciones de la organización (comunicación interna u organizacional), las cuales son descendente con los empleados, ascendente con los superiores, en sentido horizontal con los mismos niveles

jerárquicos e incluso en diagonal (poco utilizada) de un nivel jerárquico a otro en diferente línea, a continuación una breve descripción.

Direcciones de la comunicación en la organización

Comunicación Descendente	Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas mas comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía.
Comunicación ascendente	Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente, tanto como la descendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes, están las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimientos de apelación y queja.
Comunicación horizontal	En el diseño de las organizaciones muchas veces no se toman medidas para la comunicación horizontal. Cuando el jefe del departamento de contabilidad se comunica con el jefe de departamento de mercadotecnia se da la comunicación horizontal. Aunque la comunicación vertical (ascendente y descendente) es el principal interés en el diseño de las organizaciones, las organizaciones eficientes también requieren comunicación horizontal. Una razón básica para hacer surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con sus superiores. Normalmente este tipo de comunicación se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una

	organización. (Nosnik 2008:72)
Comunicación en diagonal	La comunicación en diagonal, si bien es el canal de comunicación que menos se usa en las organizaciones, es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo, cuando el contralor de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos. Una parte del análisis, consistiría en pedir a ventas que le envíe directamente un informe, en lugar de tramitarlo por los canales tradicionales del departamento de mercadotecnia. Así, el flujo de la comunicación sería en diagonal, y no vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso, un canal diagonal sería el más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

Tabla 12. Las direcciones de la comunicación en la organización. Fuente: Ivancevich et al (2006:430) Elaboración propia.

Para Nosnik (2008) existe un tipo de comunicación, llamada informal, la cual no es más que el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Este intercambio de información se da sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente. Para algunos autores, la comunicación organizacional se divide en formal e informal, es en este caso particular que Nosnik apoya esta diferenciación y menciona que la comunicación horizontal es un caso de comunicación formal, pero también un puente entre los dos tipos de comunicación, ya que ésta, muchas veces se mueve en la parte informal de la organización.

La comunicación formal, está prevista y regulada en cartas y manuales de organización, la comunicación informal constituye un conjunto de interrelaciones espontaneas, basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. (Nosnik 2008: 76)

Podemos decir que la comunicación informal se da, entre otras cosas por el hecho de que la gente se interesa en su trabajo. Es un deber de la organización comprender la normalidad de la

presencia espontánea de la comunicación informal y, por lo mismo, deben aceptar su existencia. Para comprobar este hecho, solo se necesita asistir a cualquier empresa donde exista recurso humano, y poder observar las líneas y flujos de la comunicación, me atrevo a decir, que incluso ninguna organización está exenta.

Formas recurrentes al hacer uso de la comunicación informal

Noticias	Normalmente, en este tipo de transmisión de información, se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito, “mi jefe me dijo que el aumento será general”.
Comentarios	Es muy común que en la comunicación informal, los comentarios se den de una manera verbal. Estos pueden ser interpretaciones de noticias, información o texto. Generalmente esto sirven para bajar el nivel de tensión en una organización, por ejemplo, los <i>coffebreaks</i> , en los cuales intercambias ideas “el libro comer, rezar y amar, es de los mejores de este año”, “creo que iniciar con una campaña de mercadeo podría funcionar”, etc.
Rumores	Esta es la parte generalmente dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original. Por ejemplo, “es un hecho que el próximo periodo los aumentos mínimos, serán del 40%” (Nosnik 2008)

Tabla 13. Formas recurrentes al hacer uso de la comunicación informal. Fuente Nosnik 2008:77.
Elaboración propia

3.3.6 Comunicación Interna y prácticas efectivas

Derivado de los apartados anteriores, donde mencionamos los tres ejes de la comunicación en cualquier empresa y su aplicación en Villas Angelópolis, ahora es necesario seguir recabando información de comunicación interna, para que en apartados siguientes se pueda entender el

análisis que se hace de este tipo de comunicación, la cual se aplica a la empresa. En el futuro se pretende reconocer las barreras, los flujos, canales, medios, etc.

La comunicación interna, es el tipo de comunicación que se dirige hacia los públicos internos de las organizaciones. Este tipo de comunicación sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización, independientemente del flujo y dirección que lleve y de la información que proporcione. Rodríguez (1991) entiende a la comunicación interna como un 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. En un sentido más simple, para Rodríguez la comunicación interna son únicamente las actividades que la administración aplica en la organización, para generar las buenas relaciones con los miembros de la misma, sin hacer o poner énfasis en los medios o canales que se utilicen para su uso.

Para García (1998) el valor de la comunicación interna estriba en el hecho de que su teoría e incluso sus técnicas están arraigadas en una ética de la persona. Es decir, no es posible establecer una comunicación dentro de la empresa, cualquiera que sea la línea que siga la información, si quien intenta comunicar no parte de una convicción arraigada en que todos los individuos que la integran son iguales en derecho y en dignidad.

Si bien es cierto que para Rodríguez (1991) la comunicación interna son únicamente los esfuerzos que hace la administración para llevar a cabo las buenas relaciones de los miembros de la organización, García (1998) por el contrario comenta que la para que la comunicación sea efectiva, el encargado de llevar a cabo el proceso debe estar completamente convencido del mensaje que esta comunicado para poder inyectar y proyectar “los valores, al ética, las políticas” que en este caso se pretenden transmitir.

Según Nosnik (2008) existen prácticas que son efectivas a la hora de comunicarse en una organización internamente, es decir con los empleados. Algunos efectos son los cambios en el comportamiento, las actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le

ha enviado. El impacto de la comunicación, se medirá entonces como el resultado de la combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor.

El impacto facilitara establecer, mantener o cambiar la opinión o actitud de un receptor y, como hemos dicho, dependerá no solo de nuestras habilidades sino del conocimiento del receptor y su experiencia total. Los factores que pueden aumentar la fidelidad de la comunicación son: las habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimiento y posición dentro del sistema. Estos factores siempre afectaran tanto a la fuente como al receptor.

Para contar con una comunicación efectiva no solamente es necesario establecer medios y canales de comunicación, o reunir la información y enviarla con la idea vana, de que esta será recibida, entendida y nos dará retroalimentación. Más allá de este vago concepto del modelo de comunicación, existen ciertas “estrategias” que se pueden poner en practicar para lograr que la información impacte del modo que el emisor lo requiere, y se llegue a conseguir la respuesta deseada.

A continuación algunas prácticas que según el autor de Comunicadores y Organizaciones (Nosnik 2001) son esenciales para la buena comunicación dentro de la organización:

- Realizar reuniones periódicas con el personal: Dichas reuniones sirven para fortalecer la comunicación ascendente a través de juntas, asambleas, etc. En ellas se debe animar a los trabajadores a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades y prácticas que de alguna manera faciliten el desempeño personal laboral, o en su caso interfieran con el. (Si el personal percibe que estas reuniones son sinceras y se da algún tipo de respuesta a sus inquietudes, se desarrollara un ambiente de confianza y comunicación que facilitara el cumplimiento de las tareas). (Nosnik 2001)
- Mantener una política de puertas abiertas: Este tipo de comunicación entre distintos niveles de la organización, demuestra la confianza que existe entre empleado y superior, para tratar temas relacionados con el área de trabajo y que son de gran importancia, para seguir realizando las actividades. (Nosnik 2001)

- Trasponga los umbrales de su oficina: Esta actitud, es aunmas eficiente que la de puertas abiertas, pues demuestra un interés real por los representantes de mayor nivel jerárquico de una organización, al convivir con sus empleados e intentar enterarse de lo que ocurre en la organización. Sin la presión de saber que tal vez se puedan tomar represalias en su contra. (Nosnik 2001)
- Fomente la participación de grupos sociales: Es de vital importancia dentro de la organización, celebrar reuniones informales que fomenten la convivencia entre todos los empleados de la organización, este tipo de reuniones constituyen una de las formas mas eficaces de comunicación, tanto con el empleado, como con la familia de este. El objetivo peculiar de estas reuniones, es la motivación y convivencia de los empleados. (Nosnik 2001)

3.3.6.1 Las barreras de la comunicación interna

La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a riesgos, los cuales, según García, en su libro la dirección por valores (1998) son físicos cuando se presentan deficiencias técnicas de los canales y soportes, ambiente de ruidos y perturbaciones, etc., psicológicos cuando presenta turbación personal, irritación, agresividad, etc., sociológicos cuando se presenta rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (como por ejemplo partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.) degradación del clima social, etc. , culturales cuando hay personal de distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc., Barreras administrativas si se presentan sistemas inadecuados o incompatibles de organización y por último barreras lingüísticas, que son las que muestran desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar, o en muestran conocimiento insuficiente, lo que genera mal entendidos, etc.

Ya que estas barreras afectan al proceso comunicativo en toda organización (pues toda organización ésta expuesta a esto), dichas barreras antes mencionadas, afectaran por lo tanto, a los diversos elementos que intervienen en el proceso de comunicación, como emisor, receptor, canal, etc.

3.3.6.2 El medio o canal de comunicación en la comunicación interna

El medio o canal es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor, por medio de estos vehículos, se establecen vínculos entre las personas o instancias organizacionales. Estos medios reproducen o simplemente, conducen los mensajes a través de la distancia física u organizacional que debe recorrer. En otras palabras, el medio o canal, independientemente de la forma que utilice para transportar el mensaje, es únicamente eso, un vehículo de enlace entre la fuente de información y el receptor de la misma. Generalmente hablando, la organización suministra información a sus miembros a través de distintos medios o canales.

La comunicación organizacional, consta de canales tanto formales como informales, los primeros consisten en comunicación descendente, ascendente y horizontal; los canales informales constituyen una red de relaciones que surgen espontáneamente a partir de la asociación de las personas entre sí. (Nosnik 2008: 34)

Los medios de comunicación en la organización, incluyen tanto los contactos personales, como los diversos medios impresos, visuales, de audio, audiovisuales y otros medios electrónicos (páginas web, mails, etc.) que pueden ser usados por la organización. (Nosnik 2008: 23). Incluso los gestos faciales y movimientos corporales pueden ser utilizados (y percibidos también) como canales de transmisión de información. En una organización, para aumentar siempre el nivel de efectividad comunicativa, se debe tomar a consideración qué tipo de canal es el más adecuado para el mensaje que se quiere transmitir, que tipo de receptores lo recibirán (por ejemplo debemos tomar en cuenta escolaridad, grado de jerarquía en la empresa, etc.) así como también la respuesta deseada a dicho mensaje.

Según Nosnik (2001), existen criterios generales para escoger el medio más adecuado o canal. Dentro de las principales recomendaciones, se dice que para comunicar un mensaje formal importante, siempre el mejor medio será la comunicación escrita, ya que con esta se evitan distorsiones, se puede oficializar mediante firmas y sellos, la única desventaja que tendría este medio, es que cuando el mensaje es extenso, se corre el riesgo de que el receptor pierda total interés en la información. Algunos ejemplos de este tipo de comunicación pueden ser las reuniones donde se den a conocer las nuevas funciones de un departamento, nuevas políticas, etc.

Aquí la comunicación escrita cumple la función de reforzadora de la comunicación oral, ya que se plasmaran por escrito los puntos más importantes de la reunión.

“Cuando el factor retroalimentación es muy relevante, es decir, nos interesa obtener sugerencias, aclaraciones o comentarios directos por parte del agente, el mejor medio será la comunicación oral.” (Nosnik 2008: 24)

Cuando se desea presentar a un grupo de personas un nuevo proyecto o programa con carácter de informativo, se utilizan de manera más común los medios visuales, ya que estos medios captan la atención instantáneamente del público receptor. La parte visual hace más atractiva la exposición y presentación de ideas clave, mientras que la parte auditiva servirá para reforzar lo visual y para extender y profundizar más en ideas.

3.3.6.3 Las cuatro funciones de la comunicación interna

Para García (1998:124), la comunicación interna desempeña en la empresa cuatro funciones, las cuales son la base para que la comunicación dentro de la organización sea efectiva y productiva. La primera función, es la corporativa que se muestra al realizar examen de roles, el análisis de las pautas, la comprobación del sentido direccional y de los itinerarios de los flujos de la comunicación. Esta función permite reconocer la identidad y personalidad corporativa y en su caso, de no estar bien establecida, ayuda a fijarla. La segunda función, es la operativa en la cual la comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Esta función ayuda a compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo. La tercera función es la cultural, en la empresa así como fluye la comunicación formal en la organización, también lo hace la informal entre los empleados, de manera libre y espontánea.

Entre los contenidos de la comunicación interna, tal como fluye entre las personas de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye inevitablemente la transmisión de ese conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos, que constituyen el “legado” de la cultura corporativa. La comunicación interna en esta función pretende enseñar a vivir la empresa.

Por último para García (1998) la cuarta función estratégica de la comunicación es tal vez la más importante pues demuestra un inestimable valor instrumental en la comunicación interna, lo cual permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción deben ir acompañados de estrategias de comunicación, que afecten el desarrollo, aplicación y evaluación de las mismas.

3.3.7 El plan de comunicación interna

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones también son un medio de sobrevivencia y prosperidad humana, pero deben identificar sus propios propósitos y objetivos. Según Ackkoff (1999), las organizaciones se identifican como sistemas sociales, en los que tanto las partes como el todo, definen sus propósitos. Atendiendo a esto, la organización es un sistema social porque los objetivos de las partes (divisiones, áreas, departamento y demás unidades en las que se organiza la división del trabajo) son establecidos por seres humanos. En el caso del todo (la organización), también sucede así, la cabeza de la organización, ya sea de forma autocrática o más participativa, establece la misión de la misma.

Conforme a lo anterior, el plan de comunicación interna de una organización, debe mostrar la madurez y profesionalismo en la información y procesos a comunicar internamente en la organización. Este plan debe construirse en base a la estrategia de la empresa y situarse a la altura de las demás funciones ya que se articula estrechamente con la organización y la estrategia de la empresa. Su característica esencial es su realismo, es decir, su adaptación a las necesidades y a los objetivos del momento en la organización, apegándose siempre a las reglas y conductas organizacionales, sin perder su autonomía en cuanto a procesos (Ackkoff1999).

El plan de comunicación interna debe ser conciso, estratégico y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes (en cuanto a sus contenidos y apoyos), a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios. De ninguna manera puede reducirse a una dimensión puramente técnica (creación o perfeccionamiento de herramientas de información) que reduciría su dimensión estratégica y organizacional.

Los objetivos que se propone un plan de comunicación interna pueden ser los siguientes, de acuerdo con la situación y las necesidades de la empresa: (Elias, Mascaray 2000:290)

Sumarse al proyecto de la empresa al presentar sus objetivos y modalidades. Este plan global de comunicación expone las elecciones y las limitaciones de la empresa, y las explica a los empleados. Ochenta por ciento de los comunicadores internos considerados en una encuesta declaran haber participado en la implementación y difusión del proyecto de la empresa. : (Elias, Mascaray 2000:290)

Sumarse a la administración de la empresa y facilitar un clima de diálogo y de disposición a escuchar, al proponer a los ejecutivos un conjunto de herramientas y de apoyos que les permitan hacer que se comprendan mejor los mensajes fundamentales de la empresa. Para cumplir su misión, los ejecutivos deben estar bien informados por la dirección y recibir apoyo en su misión de comunicación y de motivación de los equipos.

Poner en contacto un grupo social cada vez más fragmentado en el tiempo y en el espacio. El plan de comunicación interna permite reunir informaciones estratégicas, operacionales y simbólicas (un conjunto de valores y de principios de acción) que refuerzan la eficacia y la unidad de grupos de con frecuencia se encuentran dispersos en la organización. : (Elias, Mascaray 2000:291)

“Sin comunicación no hay calidad, ni servicio, ni eficiencia, ni un propósito claro y bien entendido por toda la organización. Sin embargo, sin calidad, ni servicio ni eficiencia ni un propósito claro no hay comunicación organizacional posible”. (Nosnik 2001:30)

El plan de comunicación interna debe estar centrado en una gestión de la calidad, basarse en una auditoria previa que permita establecer un diagnóstico de la situación, obtener una perspectiva de lo existente y de la acción correspondiente a implementar.

3.3.8 Ubicación del plan de comunicación interna dentro de la estrategia interna

La pertinencia de un plan de comunicación interna radica en la integración de las características de la organización; por tanto, no será una copia sino que se adaptará a los contornos y los

desafíos actuales de la empresa. Debe ser compatible con los demás planes concebidos: plan de calidad, plan de informática, plan de formación, etc., debe mostrar compatibilidad con las campañas de comunicación externa existentes, y mostrar congruencia con la imagen corporativa.

Cabe señalar que la misión de un plan de comunicación interna puede sustituir una campaña publicitaria o, con mayor frecuencia, una campaña institucional. Deberá adaptarse al ritmo de la empresa y a los acontecimientos internos, por ejemplo, el aumento o disminución de pedidos, la innovación tecnológica o un éxito comercial serán objeto de un dispositivo de comunicación ideado en el curso de su desarrollo en el tiempo (primera información rápida transmitida por los medios de comunicación interna de urgencia; después, análisis y comentarios en los medios de información y reflexión, como el periódico interno), considerando a los destinatarios de la comunicación y sus apoyos.

También se adaptará a la disponibilidad de los receptores y a la diversidad de sus tiempos y lugares de trabajo. Por último, se adaptará a los canales de información existentes. Un plan de comunicación no implica necesariamente una revolución en las herramientas ni la creación sistemática de nuevos medios de información, aunque tampoco los excluye cuando algunos grupos de población o determinador temas no han sido cubiertos.

Según Nosnik, en comunicadores y organizaciones (2001) la comunicación organizacional debe cumplir los tres principios básicos, con sus tres niveles respectivos de gestión, los cuales tendrán que estar aplicados a la realidad organizacional. Estos niveles y principios se refieren a la información que fluye en las organizaciones, la cantidad y diversidad de públicos existentes en ellas y el efecto de cumplir e incumplir informativamente con ellos.

Niveles de gestión comunicativa en las organizaciones

Nivel	Principio	Aspectos o elementos que destaca
Primero	Integridad: ser integro, ser veraz	Calidad de la información producida, transmitida Actitud de la fuente o emisor: Busca la verdad con su receptor y manipula a su

		receptor para beneficio personal.
Segundo	Coherencia: ser integral, cumplir con todos los receptores	Sensibilidad ante necesidades y expectativas de información de los receptores. Cumplimiento o incumplimiento informativo con los receptores Cantidad y diversidad de receptores Buena imagen o mala imagen de la fuente o emisor: reputación, credibilidad, confianza, etc.
Tercero	Productividad	Las fuentes o emisores y sus respectivos receptores son parte de un mismo todo, unidad o conjunto. El proceso de comunicación debe tomar en cuenta tanto a las partes (fuentes, receptores, mensajes y retroalimentación) como al todo que forman: Sistemas interpersonales, grupales, masivos y organizacionales. Cada sistema aporta sus propias características al proceso de comunicación y afecta a las partes del proceso de forma diferenciada.

Tabla 14. Niveles de gestión comunicativa en las organizaciones. Fuente Nosnik 2001: 24

En efecto, al hacer caso a los principios de comunicación organizacional anteriores, se muestra una relación, comentada por el mismo autor, donde existe una realidad entre lo que se reconoce como principio y lo que se gestiona, por lo anterior se encuentran tres niveles (Lineal,

dinámico y productivo) los cuales muestran énfasis en diversas áreas de la organización, por ejemplo:

En el nivel lineal de la comunicación organizacional, la empresa debe preguntarse si cuenta con los medios necesarios para que los colaboradores y otros públicos de la organización tengan acceso a los mensajes corporativos que van dirigidos a ellos y que constituyen receptores diversos, en ámbitos diferentes y con una pluralidad de necesidades y expectativas de información con respecto a la propia organización (sea ésta una empresa, el Gobierno o una institución de la sociedad civil)(Nosnik 2001:25)

El segundo nivel de gestión de la comunicación, corresponde a los llamados modelos “dinámicos o complejos”. Este dinamismo y complejidad, se da gracias al “descubrimiento” de la selectividad y los fenómenos de conversación o formas psicosociales de la influencia en el estudio de la comunicación social. En este nivel es muy importante conocer quiénes son y qué requieren informacionalmente nuestros receptores. (Nosnik 2001:26)

La selectividad se refiere a la explicación psicológica, sobre lo dinámico y complejo del procesamiento de la información que se lleva a cabo cuando el receptor se vincula con la fuente o el emisor del mensaje, la selectividad es entonces el proceso que explica que no todos exponemos, percibimos y retenemos información de la misma manera. (Nosnik 2001:26)

En este sentido, la conversación se refiere a las influencias sociales a las que se encuentra sujeto el receptor. Conversación es el descubrimiento de que si acaso el receptor está solo físicamente en el momento de recibir información, nunca estará socialmente aislado pues pertenece a un sinfín de redes que lo vinculan con los familiares, amigos, compañeros, etc. Este nivel incorpora información, tecnología y fidelidad (elementos del primer nivel) mas la importancia de conocer más profundamente al receptor para anticipar su reacción y ser efectivos en la comunicación, es decir, hacer atractivos los mensajes para quienes van a “consumir” la comunicación. En este segundo nivel, dinámico y complejo, se destacan los aspectos de interpretación y sofisticación del receptor que constituyen avances importantes en el

entendimiento, planeación y ejecución práctica del proceso, el aspecto más importante de este nivel, se da en la retroalimentación. (Nosnik 2001).

En el tercer nivel de gestión, al igual que el tercer principio de la comunicación nos presenta al intercambio de mensajes e información integrado a la productividad de los sistemas, incluidas las organizaciones, donde este intercambio informacional ocurre. Según Nosnik (2001), al tercer nivel de comunicación se le llama modelo productivo de la comunicación, lo anterior por que los “modelos productivos” conciben a la comunicación como una contribuyente universal a la productividad del sistema. La comunicación es tan eficaz, eficiente y productiva que ayuda a cumplir con los objetivos tanto de la empresa o institución, como de todos sus demás públicos. Es en este nivel, donde se toma a la comunicación como una parte básica, orgánica, fundamental, complementaria, estratégica y operativa de los beneficios que buscan la sociedad y sus diversas organizaciones.

En el caso de una empresa en específico, por ejemplo Villas Angelópolis, esto se aplica a sus distintos niveles y áreas funcionales, a los individuos que desarrollan todo tipo de labor profesional y cuyo beneficio está relacionado con la satisfacción de terceras personas, sea éstas consumidores, clientes, usuarios, ciudadanos, etc.

A continuación, un cuadro recopilatorio de los tres niveles de gestión comunicativa en cuanto a modelos:

Nivel I	Nivel II	Nivel III
Modelos Lineales	Modelos dinámicos	Modelos productivos
Énfasis en fuentes o emisores	Énfasis en receptores	Énfasis en el sistema dónde se intercambia información
Énfasis en producción y transmisión de mensajes	Énfasis en la interpretación de mensajes	Énfasis en el uso inteligente de mensajes: cumplir el propósito de el sistema
Receptor sin identidad propia: Un destino	Receptor selectivo y parte de una red compleja de	Receptor como referente de necesidades y expectativas

	influencias sociales	de información: Detonador del proceso productivo
Orientación Mecanicista	Orientación dinámica, complejidad interactiva	Orientación sistémica
Criterio de éxito: Calidad en la información	Criterio de éxito: Entendimiento, acuerdo entre las partes	Criterio de éxito: Cumplimiento del propósito y reinversión del sistema

Tabla 15. Tres niveles de gestión comunicativa en las organizaciones. Fuente Nosnik (2001:30)

3.3.8.1 Los destinatarios del plan de comunicación

Esta fase es esencial y debe articularse en estrecha relación con los objetivos que se persiguen. Una comunicación eficaz es una comunicación comprensible y accesible dirigida a destinatarios específicos. Para comunicar en una organización es necesario distribuir la información con un objetivo, seleccionar los destinatarios y los medios correctos para enviar la información.

En una organización, normalmente los ejecutivos de alto nivel jerárquico, son “impactados” por gran cantidad de información y notas. Con un plan de comunicación eficiente, la organización lograra seleccionar y distribuir la información, cambiando de la idea de “siempre más información” a la idea de “mejor información”. En sentido básico, con el plan de comunicación también podremos distribuir y delimitar correctamente la información.

Para poder cumplir los objetivos de un plan de comunicación y lograr impactar a los públicos meta, del mismo es necesario estudiar las características demográficas y psicográficas de los públicos a los que van dirigidos los mensajes a fin de crear los elementos idóneos para comunicar y hacer efectiva la comunicación en los receptores.

Cada segmento de la población organizacional debe tener un tipo de comunicación distinto con elementos lingüísticos, tecnológicos y de contenido, diferentes y diseñados específicamente para sus necesidades, expectativas y condiciones dentro de la organización (Nosnik 2001:37)

Para Nosnik (2001) los factores demográficos, son los elementos que nos permiten, planear el lenguaje adecuado y el tipo de mensaje que debemos utilizar cuando nos dirigimos a nuestra diversidad de receptores y públicos de la organización, estas características pueden ser edad, sexo, estado civil, nivel sociocultural y escolar, antigüedad en la empresa o institución, nivel jerárquico, etc. Mientras que en los factores psicográficos se destacan las actitudes y comportamientos de los receptores. Las posibles reacciones positivas, negativas, sus valores, creencias, intereses, estilos de vida, etc. El elemento psicografico en el receptor se refiere al perfil psicosocial que afecta el proceso de comunicación organizacional, es decir, el elemento psicosocial le da el “toque de interpretación” al tono del mensaje, o sea, decodifica la información enviada por el emisor, y la intención de esta, si es respetuosa o no, si tiene intención persuasiva o manipulativa, y le asigna un grado de credibilidad, basado en los factores psicosociales del receptor.

La segmentación de los destinatarios relacionados con los objetivos perseguidos puede llevarse a cabo de diferentes maneras: con un criterio geográfico (con base en una unidad de lugar), profesional (con base en una unidad de acción: la población de obreros, de especialistas en informática o de una dirección en particular), jerárquica (por ejemplo, los ejecutivos de nivel superior) o de manera transversal (en el marco de un proyecto de grupo que reúne individuos que corresponden a diferentes sectores de actividad, sitios y funciones).

3.3.8.2 Cómo introducir el plan dentro de la organización

Dentro de una organización, el plan debe estar validado por la dirección general y obtener el reconocimiento de las demás direcciones. Su presentación en el pequeño círculo de los directivos y su aceptación son garantías de que se implementara y se respetaran todas sus fases, persiguiendo los objetivos. . Es mediante este acto que el plan se impone, sencillamente comprometiendo a la dirección de la empresa.

El plan de comunicación suele presentar cuatro secuencias cuya misión es de la de coordinar los esfuerzos comunicativos, generando acciones reagrupadas por grandes fases, grandes objetivos y destinatarios principales, responsabilidad de las acciones que permite identificar a las personas a cargo de cada acción, el calendario de las acciones (su despliegue y

avance) y de la movilización de los medios (recursos humanos, técnicos, etc.) y por último el presupuesto de las operaciones.

El conjunto de estas secuencias se puede formalizar en una tabla cuyos encabezados son: ejes de comunicación, acciones contempladas, nombres de los responsables, calendario, presupuesto, destinatarios considerados y apoyos de información previstos, a fin de llevar un control de quien hace que, como, cuando, que utiliza, etc. (Herrera 2004)

En cuanto a la evaluación y seguimiento del mismo, esta consiste en medir con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones a medida que transcurre el tiempo (y no hasta que termine). La evaluación de las acciones es continua y permanente, lo cual permite constatar que los medios corresponden a los objetivos y a los destinatarios definidos. Da lugar a un intercambio de experiencias provechoso y permite afinar la metodología de la acción.

Obviamente la amplitud y el grado de detalle del plan de comunicación, estará en función del tamaño de la empresa, el nivel de comunicación que existe en esta, el grado de implantación de la comunicación en ella y el compromiso de la dirección y agentes involucrados en esta, para su implementación, de eso mismo dependerá el desarrollo y evaluación. Por ello cada empresa elabora un plan a su medida, con objetivos reales y métodos de evaluación suficientes y apegados a esta realidad. (Herrera 2004)

La evaluación se sitúa en varios planos, de corto y mediano plazo. Permite medir en un tiempo corto la eficacia de una herramienta y la comprensión clara de un mensaje. A más largo plazo, puede permitir captar las repercusiones del plan en el comportamiento y las habilidades de los públicos destinatarios: ¿Se conocen mejor los objetivos de la empresa? ¿Se ha reforzado la autonomía de acción? Pueden considerarse varios métodos de evaluación, desde los más sencillos (presentación inmediata de observaciones o preguntas) hasta los más elaborados (encuesta de opinión, estudio de impacto, medición de las variaciones de la imagen interna), utilizando los medios más flexibles como la formación de grupos de prueba, las encuestas en determinadas poblaciones (recién contratados, grupos de prueba, etc.). (Saló 2005:57)

Hay que establecer los mecanismos de evaluación de resultados, revisión y actualización de la gestión y funcionamiento del plan de comunicación. La revisión del plan de comunicación se deberá realizar cada 6 meses como mínimo, un año como máximo, a fin de incorporar los nuevos objetivos, revisar los instrumentos y soportes permanentes y actualizar la fluidez de los canales de comunicación.

3.4 El Desarrollo Organizacional, como herramienta de la comunicación organizacional

El desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas, otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Richard Beckhard, en su libro *OrganizationDevelopment: Strategies and Models* (1969) define el desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para William Benis, (1969) el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Burke y Hornstein en su libro *The Social Technology of OrganizationDevelopment* (1972) conceptúan al Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa de un estado que evita examinar los procesos sociales, especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación, a un estado que institucionaliza y legitima este examen y de un estado que se resiste a la

innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.

De las anteriores definiciones podemos conceptualizar al Desarrollo Organizacional como un proceso de cambios planeados en sistemas sociales, técnicos y administrativos, abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa, organización y sus empleados. De lo anterior podemos considerar que el D.O. debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El desarrollo organizacional requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupo, sistemas y sus relaciones (internas y externas) e institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios. Este implica valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y renovación, esto es, cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicaran en último análisis, modificaciones de hábitos o comportamientos. (Faria 2006:31)

El D.O. no debe ser un curso o capacitación, aunque esto es frecuentemente necesario, no debe ser una solución de emergencia para un momento de crisis y mucho menos un sondeo o investigación de opiniones solamente para información o intervención aislada y por esto, desligar a los procesos gerenciales, no es una iniciativa sin continuidad en el tiempo, una especie de laboratorio en una isla cultural, o un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.

Según Fernando De Faria Mello (2006) en su libro, Desarrollo Organizacional, las principales novedades en el D. O. son:

- Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan o son afectados en cualquier situación, aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable independiente (causa) otras como variable interviniente, otras como variable dependiente (efecto). Pero siempre están presentes, pues además de que surgen inicialmente como efecto, tienden rápidamente a instalarse como agravantes dentro de la misma situación o también como causa de nuevas dificultades.
- Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que, juntándose con algunos ya existentes, se constituyen en una nueva “tecnología del DO”.
- Consultoría de procesos y contenido. La consultoría tradicional se hacía normalmente a nivel de contenido y tarea, o hasta nivel de proceso y comportamiento, pero nunca simultáneamente en los dos niveles.
- Integración de las necesidades de la empresa con las necesidades de las personas, nueva forma de administrar.
- Caracterización de una nueva filosofía de administración: La de conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico Económico Administrativos de comportamiento/ Medio Exterior). En esta composición TEADC/M se podrá situar otros subsistemas o dimensiones. Tales como: Metas y recursos, dentro del subsistema económico, estructura, en el subsistema administrativo y “valores” en el subsistema de comportamiento.

En síntesis, la novedad traída por la nueva “praxis” del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá, de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. (De Faria Melo 2006:41)

3.4.1 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales. (De Faria 2006:44)

Para Manuel Garzón Castrillón, (2005) dichos objetivos, pueden no ser aplicables obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de desarrollo organizacional, dichos objetivos son los siguientes: Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema cliente. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo, en equipo. Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas. Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa. Estimular las emociones y sentimientos de las personas y por último, despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. (Garzón 2005)

3.4.2 Técnicas y herramientas de Desarrollo Organizacional

3.4.2.1 Organigramas

Un organigrama es un formato que debe existir en toda organización, con este se aclaran los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa así como los flujos de la comunicación. En este caso particular para Villas Angelópolis, la dirección de la empresa propone la reestructuración y reorganización de los departamentos y los servicios, a fin de tener mejor control por área y actividad dentro de la organización.

Raúl Saroka (1973), nos muestra que aunque existen diferentes formatos, por lo general el organigrama es un diagrama que ilustra cómo se divide jerárquicamente la autoridad en la entidad. En él se muestra la jerarquía de la organización, en la cual aparecen el dirigente desde el más alto nivel, sus subordinados directos, los subordinados de estos así sucesivamente hasta el nivel más bajo.

El organigrama es un valioso instrumento para modelar la organización directiva de la entidad y su análisis. Existen diferentes formatos: vertical, colocando el nivel superior de la dirección arriba; horizontal, colocando el nivel superior de dirección a la izquierda y abriendo jerárquicamente el diagrama hacia la derecha, semicircular, con el nivel superior de la dirección en el centro del semicírculo, etc.

“Los formatos no son tan importantes, sino el hecho de que el diagrama jerárquico permite apreciar las relaciones de subordinación existentes entre los diferentes elementos organizativo-directivos en la entidad. (Saroka 1973:7)”

Hoy en día los reclutadores de personal se encuentran con recursos humanos que son, posiblemente, los más complejos que nunca haya habido. Con un mercado laboral que es difícil de reconocer, una economía incierta y el incremento competitivo en la búsqueda de talento por parte de las industrias, la necesidad de prepararse para una actual y eficiente restructuración de la fuerza de trabajo es crucial para las compañías tanto grandes como pequeñas.

Para conocer dichas demandas, los reclutadores están optando por una estrategia más efectiva en relación a los recursos humanos para manejar a la fuerza de trabajo. Pero sin un sistema poderoso para organizar esa información, aún los reclutadores más calificados podrían no tener suerte. Es por esto que los organigramas son fundamentales para la dirección del capital humano dentro de una empresa.

3.4.2.2 Tipos de organigramas

Los organigramas pueden calificarse en cuatro grandes grupos dependiendo de su naturaleza, por su ámbito, por su contenido o en su caso por su presentación. (Saroka 1973:9)

De acuerdo a estas variables:

- **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigrama:
 - Micro administrativo: Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - Macro administrativo: Involucran a más de una organización.
 - Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado. (Saroka 1973:9)

- **Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
 - Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
 - Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. (Saroka 1973:9)

- **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
 - Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
 - Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
 - De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.
(Saroka 1973:10)

- **Por su presentación:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:
 - Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso mas generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
 - Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
 - Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales, para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
 - De bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
(Saroka 1973:11)

La información que fácilmente se conoce dentro de un organigrama es la jerarquía de los empleados. Al descubrir la verdadera división de jerarquías que existe con respecto a los empleados. Al descubrir la verdadera división de jerarquías que existe con respecto a los empleados se provee de información importante para el trabajo de especialistas en recursos humanos. Un organigrama efectivo, dará un mapa en forma de árbol que contenga la fuerza laboral de la compañía permitiendo una representación visual del estado de la fuerza laboral.

3.4.2.3 Diagramas de flujo informativos

Los flujogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

“El flujograma o diagrama de flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (Farina 1984:5)”

La selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma. Se puede decir que los símbolos más usados son operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

3.4.2.4 Ventajas de los Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo muestran varias ventajas para la organización, una de ellas es que favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto. Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión.

Otra ventaja es que muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas, mostrándose como una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

3.4.2.5 Diseño y elaboración de flujogramas

De acuerdo a Mario Farina, en su libro Diagramas de flujo (1984), existe una convención general similar, para trazar los diagramas:

La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:

- Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales, nombre del departamento o los departamentos involucrados. Nombre de la persona que preparo el diagrama. Número de personas o puestos involucrados. Número de pasos.

- Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza en cada uno de los pasos.
- Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio. Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones. Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y se copia un triángulo negro en la esquina inferior derecha. Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.
- El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes. En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen. Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, ya sea con grapa o broche o en sobre, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos. El movimiento se presenta por una sola línea.

3.5 Teoría de los manuales

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable), se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (Reyes, Arturo 1982:206).

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Graham, Kellog, 1985:68).

Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. (Terry G. 2000:47).

3.5.1 Objetivos de los manuales:

Los objetivos de los manuales pueden variar dependiendo el tipo de manual que se pretenda elaborar, algunos objetivos de los más relevantes se dan de acuerdo a la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos: deben instruir a la persona acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. Así mismo deberán precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. Con su elaboración deberán coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo y servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

El objetivo de los manuales es proveer información, lo suficientemente concreta, práctica y teórica, a los trabajadores para así permitirles operar de manera adecuada bajo los lineamientos que se estipulen en dichos manuales.(Valencia, 2002:24)

Con su elaboración, se puede conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción en forma detallada las actividades de cada puesto para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente y uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Otras ventajas son que determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, aumentan la eficacia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo y ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

3.5.2 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. (Valencia 2002:26)

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera les resta importancia.

Ventajas del manual administrativo dentro de la organización

1	Logra y mantiene un sólido plan de organización, asegurando que todos los interesados (e involucrados en el proceso), tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles a realizar, así como las relaciones pertinentes para lograrlo.
2	Facilita el estudio de los problemas de organización, sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
3	Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones, pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
4	La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
5	Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos, sirve como una guía en el adiestramiento de novatos
6	Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar pues ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos las funciones, las normas, etc. Evitando discusiones y mal entendidos.
7	Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas

	a través del tiempo. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal, incrementan la coordinación en la realización del trabajo y posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
--	---

Tabla 16 Ventajas del manual administrativo dentro de la organización Fuente Valencia 2002:27

3.5.2.1 Clasificación de los manuales administrativos

Joaquín Valencia (2002) menciona que entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: Una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etc.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera: Los diferentes organismos públicos y privados, tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se tiene. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos.

Por su contenido: Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones. (2002:28)

- Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios y servir de base para una constante y efectiva revisión. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. (2002:28)

3.5.3 Manual Organizacional

De manera general se puede decir que el manual organizacional, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El objetivo general del manual organizacional es servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

Dentro de los objetivos específicos del manual, se encuentran los siguientes (Valencia 2002:30): Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional. Definir, describir y ubicar los objetivos funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc. Y por ultimo y no menos importante, identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

3.5.3.1 Contenido de los manuales de organización

Para Valencia, el manual de organización debe incluir ciertos aspectos, como lo son datos de identificación, índice o contenido del manual, introducción, directorio de las personas que en la organización laboran, antecedentes de la empresa, etc.

A continuación se presenta una recopilación que según valencia, hace efectivos a los manuales de la organización.

Aspectos del manual de organización

De Identificación	Nombre oficial del organismo o unidad a la que se refiere Lugar y fecha de la elaboración Numero de revisión, en su caso Unidades responsables de su elaboración Cantidad de ejemplares impresos
De índice o contenido	El índice es una lista de aportaciones en el manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.
De introducción	Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él.
Directorio	Nombre de las personas que laboran en ella, con su cargo a desempeñar y el puesto del que dependen.
Antecedentes históricos	Aquí se contará una breve historia de la empresa, como fue formada, con qué idea o propósito, hace cuanto tiempo, etc.
Legislación o base legal (marco legal)	Bajo que denominación se encuentra. Como está constituida.

Tabla 17. Aspectos del manual de organización Valencia 2002:30

3.6 Manual de políticas

El manual de políticas consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. (García, 2001:26)

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite agilizar el proceso de toma de decisiones, facilita la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios y permite sentar las bases para una constante y efectiva revisión dentro de la organización. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como producción, ventas, finanzas, personal, compras. Este documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social. (García 2001)

3.6.1 Objetivo del manual de políticas

Para García (2001) los objetivos del manual de políticas son claros: Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio y ser instrumento útil para la orientación e información personal.

Los manuales de políticas deben facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones y servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.6.1.1 Contenido de los manuales de políticas

Los manuales de políticas son de suma importancia para las organizaciones, porque en estos se expresa de manera detallada los lineamientos a seguir para cada puesto en especial, para así asegurar el entendimiento del personal que labora en ella, basándose en las reglas generales y específicas que en estos se plasman.

Dentro del contenido más general que debe incluir un manual, se encuentra:

Índice	El índice es una lista de aportaciones en el manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia
Introducción	Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él.
Organigrama	En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica
Políticas por área	En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate
Antecedentes de la empresa	Aquí se contara una breve historia de la empresa, como fue formada, con qué idea o propósito, hace cuánto tiempo, etc.
Objetivos	Que es lo que se pretende lograr con este manual. Los puntos en que se explique para que servirá.
Marco legal	Bajo que denominación se encuentra. Como está constituida

Tabla 18. Contenido general de los manuales Fuente García 2001

3.7 Teorías

3.7.1 El enfoque de Comunicadores y Organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su desempeño.

“Un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos, productos, apoyos y acciones como lo es el universo de la comunicación, en las diferentes organizaciones que existen y conviven en una sociedad y crecientemente en el orbe, implica conocimientos y experiencia para su correcta conceptualización y diseño, planeación e implantación, y evaluación y mejora. La comunicación, pues, como todo aspecto importante de la vida organizacional, implica el manejo efectivo de su respectiva complejidad” (Nosnik 2001)

Nosnik (2001) describe a la comunicación como una habilidad importante de dirección en el contexto de las organizaciones, y es en este contexto que el enfoque de dicha teoría, esta direccionado a reconocer que las acciones de comunicación en una organización, actualmente se consideran importantes no solo por la motivación que generan en los empleados, sino también porque existen acciones como por ejemplo, eventos, circunstancias e incidentes de alta visibilidad para las empresas e instituciones (asambleas de accionistas, crisis en la imagen pública, el repentino *boom* de la organización, etc.), que hacen y obligan a la organización, a atender los procesos de comunicación organizacional como una panacea de productividad.

La premisa básica de esta teoría, radica en considerar (y hacer énfasis) en la importancia de la comunicación como una forma de cultura profesional organizacional, que debe ser puesta en práctica por todos los niveles de la organización, no solo práctica de ejecutivos y lideres, sino ir mas haya e implementar, los elementos de este proceso de comunicación organizacional, en todos los elementos vinculados directamente con las formas de la organización, en pro de mejorar la convivencia pacífica y productiva.

Nosnik (2001), pretende con su teoría, hacer notar que la comunicación es un proceso, estratégico y operativo que facilita el trabajo en cualquier tipo de organización, sea esta pública o privada, y en cualquier nivel jerárquico de la misma. Posterior al entendimiento de la comunicación como un “respaldo” en la organización y no como un fin en sí mismo, se pretende con este enfoque de “comunicación en las organizaciones” sentar las bases para crear “ambientes

ricos de información” donde se de la coexistencia de grupos humanos, con objetivos, metas y propósitos compartidos.

3.7.2 El enfoque del Hexágono de Responsabilidades

“Existen seis responsabilidades básicas que todo líder o autoridad formal, incluidos los especialistas de diferentes campos como la administración, la comunicación, la ingeniería, etc., deben tomar en cuenta para trabajar con su equipo de colaboradores. Dichas responsabilidades son definición de reglas, evaluación de reglas, fortalecimiento, desempeño, evaluación (control y seguimiento) y culturas de excelencia.” (Nosnik 2010:01)

Cabe mencionar que este enfoque, fue creado con la premisa básica de analizar a la organización, evaluar la percepción por parte de los públicos internos y poner en marcha, estrategias para redirigir a la organización y generar productividad. En cuanto a las seis responsabilidades de manera breve, se puede comentar que al hablar del establecimiento de reglas, se hace énfasis en la existencia de dos tipos, reglas formales e informales:

Las reglas formales se derivan del Corazón Institucional (misión, visión y filosofía) y corresponden a las tareas, metas y objetivos que en su conjunto, impactan en la cúspide de la pirámide organizacional para cumplir el propósito general de ésta. En cuanto a la evaluación de las reglas del juego, se menciona que como parte del desarrollo de una empresa o institución, existe la necesidad de estar alineada, es decir, de ser congruente en sus diferentes niveles de generalidad y especificidad en cuanto a objetivos y operaciones se refiere.

Al hablar de “fortalecimiento del equipo” se pone especial atención bajo este enfoque, en la creación de una infraestructura de recursos y un conjunto de apoyos para poder aprovechar mejor la infraestructura disponible, es decir, fortalecer al equipo de trabajo con todos los recursos de la organización, que sean necesarios, en pro de aprovechar las herramientas de la organización y mejorarla.

Como punto importante, se hace mención del desempeño individual de cada colaborador en el proyecto, esta premisa le permite a cada individuo, encontrar su nicho de contribución a la propia productividad de la organización. Para que el desempeño de cada colaborador sea el que

la institución requiere, se necesita una madurez individual orientada a cuatro pasos: La autodirección, el autocontrol, el auto aprendizaje y la auto motivación. (Nosnik 2010) Por último al hablar del fomento de las culturas de la excelencia, el autor menciona las diferentes áreas y ámbitos de la organización y comenta que corresponde a estimular la búsqueda de las contribuciones excepcionales cuando éstas, sean posibles y sanas para la organización. Para finalizar este punto se refiere a sugerir ideas cuando el equipo de trabajo este reunido, para cultivar la excelencia o las contribuciones excepcionales en el desempeño de los individuos y equipos de toda la empresa o institución y su respectiva estrategia de competitividad, pro de avanzar a hacer funcional la organización.

3.7.3 Enfoque de los tres ejes de comunicación

La teoría de los tres ejes de comunicación de Joan costa (2006) menciona las gestiones básicas de la comunicación en las empresas, comprendidas principalmente en las áreas institucional, mercadológica y organizacional. En este sentido, se abordara la comunicación, desde el punto de vista de la comunicación interna, para poder reconocer los actores y barreras de la organización y posteriormente, generar una propuesta de mejora que influya en estas tres áreas de la comunicación estratégica.

No se fundamenta más este tema, debido a que ya fue mencionado anteriormente, como parte del marco teórico, abordando los enfoques de comunicación desde el punto de vista de la empresa, cabe mencionar que en apartados anteriores también se mostraron las matrices que se crearon como resultado del análisis de dichos enfoques.

3.7.4 Enfoque de las cuatro funciones de la comunicación interna y la comunicación por valores.

La teoría de las cuatro funciones de la comunicación interna de García (1998). La cual menciona que la comunicación interna desempeña en la empresa cuatro funciones, las cuales son la base para que la comunicación dentro de la organización sea efectiva y productiva. Dichas funciones son la corporativa, operativa, cultural y la estratégica. Estas funciones permiten que una organización se desarrolle, generando que la información fluya de manera formal e informal. Teoría de la dirección de la comunicación por valores (barreras de comunicación 1998). La cual

menciona que la calidad de la comunicación interna está sometida a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a riesgos, los cuales, son físicos, psicológicos, sociológicos, culturales, administrativos, y por último, lingüísticos.

CAPITULO IV METODOLOGIA

En este capítulo abordaremos la metodología a utilizar en el desarrollo de esta investigación, así mismo reconoceremos el enfoque a utilizar, los alcances que tendrá esta investigación, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, el tipo de población y el muestreo a utilizar así como el instrumento de recolección de datos y el programa para llegar al análisis de los mismos.

Para los efectos de esta investigación, el alcance de la misma, se enfocara únicamente en la detección del problema de investigación y la elaboración de un análisis de los factores que inciden en la comunicación interna de las Villas, con motivo de que una limitante de esta investigación es el tiempo y los recursos de temporalidad del investigador como consecuencia no se podrá medir los resultados de la implantación de la propuesta de comunicación interna ni retroalimentar el proceso, sin embargo podrá formar parte de una investigación descriptiva o correlacional en un futuro, si los directivos de la empresa así lo requieren.

4.1 Enfoque Mixto

El estudio del caso de “Villas Angelópolis” se abordará desde la metodología de investigación mixta, el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Hernández et al 2006:755)

Se usan métodos de los enfoques cualitativo y cuantitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Así mismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación, de un planteamiento del problema.

4.1.1 Ventajas del enfoque mixto

El enfoque mixto ofrece varias ventajas o bondades para ser utilizado, dentro de las que destacan:

Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno. La percepción de este es más integral, completa y holística. Además, si son empleados dos métodos- con fortalezas y

debilidades propias-, que llegan a los mismo resultados, esto incrementa nuestra confianza en que éstos son una representación fie, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.

El enfoque mixto ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación. La multiplicidad de observaciones produce datos más “ricos” y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis. Se rompe con la investigación uniforme.

En el enfoque mixto se potencian la creatividad teórica con suficientes procedimiento críticos de valoración. El mundo y los fenómenos son tan complejos que requerimos un método para investigar relaciones dinámicas y sumamente intrincadas, el enfoque mixto es la mejor herramienta para lograrlo.

Al combinar métodos, aumentamos no sólo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido. Los métodos mixtos pueden apoyar con mayor solidez las inferencias científicas, que si se emplean aisladamente.

4.2 Alcance de la investigación: Investigación exploratoria, no experimental, transversal y exploratoria.

El alcance del estudio, depende de la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica cualquier estudio puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.

¿De qué depende que un estudio se inicie como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo? Fundamentalmente depende de dos factores: El conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y la perspectiva que el investigador pretenda dar a su estudio. Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, a su vez los estudios descriptivos

son la base para fundamentar estudios correlacionales y por ultimo estos son, los que proporcionan información para los estudios explicativos. Es posible que una investigación inicie como exploratoria, después pase a ser descriptiva o correlacional y finalice como explicativa. (Hernández et al 2006:101).

El sentido o perspectiva que el investigador le dé a su estudio, determinara como iniciar este, si se piensa realizar una investigación sobre un tema previamente estudiado (como es el caso de la comunicación interna y su proceso), pero se le quiere dar un sentido diferente el estudio se inicia como exploratorio (2006:112).

4.2.1 Investigación exploratoria

En los estudios exploratorios, el objeto a examinar es un tema o problema de investigación el cual ha sido poco estudiado, este es el caso de la comunicación interna desde el punto de vista de la comunicación estratégica que rige en la empresa Villas Angelópolis. En este tipo de estudios, la revisión previa de la literatura ha revelado que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar más sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (caso concreto con esta investigación).

En pocas ocasiones, los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables o establecen el tono de investigaciones más elaboradas y rigurosas, la única “desventaja” es que este tipo de estudio al ser más flexible que los otros tres, es más amplio y disperso, lo cual implica un mayor “riesgo” y requiere gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. (2006:102).

4.2.2 Diseño de la investigación

Ningún tipo de diseño es intrínsecamente mejor que otro, sino que son el planteamiento del problema, los alcances de la investigación y la formulación o no de hipótesis y su tipo, los que determinan que diseño es el más adecuado para un estudio específico, así mismo, es posible utilizar más de un diseño.

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. (Hernández et al 2006:158)

4.2.2.1 Diseño no experimental

Esta investigación, es conocida por no manipular las variables, es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. El enfoque que toma un investigador en el diseño no experimental, es observar los fenómenos que se dan en su contexto natural, para después analizarlos por separado, pero sin influir en su comportamiento al momento de observarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En esta investigación las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, ni se tiene control directo sobre dichas variables, ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández et al 2006:205)

Cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, evaluar una situación, comunidad (en este caso la empresa Villas Angelópolis y su comunicación interna), evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y determinar o ubicar cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento (si hablamos de los actores, barreras, etc. que inciden en la comunicación interna de Villas Angelópolis) , se debe abordar la investigación (bajo un enfoque no experimental) como transversal o transaccional, sin importar si su alcance es exploratorio, descriptivo, etc.

4.2.2.2 Investigación transaccional o transversal con alcance exploratorio

La investigación transaccional o transversal, recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández et al 2006: 208) A su vez, los diseños transversales, se dividen en tres: Exploratorios, descriptivos y correlacionales. Para efectos de esta investigación, se utilizara el enfoque no experimental, transversal exploratorio:

El objetivo de la investigación transversal exploratoria es comenzar a conocer una variable o conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Al realizar una investigación transversal exploratoria se logra tener una visión del problema que les interesa y sus resultados son exclusivamente válidos para el tiempo y lugar en que efectuaron su estudio ya que sólo recolectaron datos una vez.

4.3 Diseño de la investigación acción

Al iniciar este capítulo se comentó que esta investigación tendría un enfoque mixto, el cual hasta el momento solo ha hecho mención de la parte de diseño de la investigación cuantitativa. Por el lado de la investigación cualitativa (y con el fin de enfocar esta investigación mixta) se comenta que:

Para el caso particular de Villas Angelópolis, se utilizara el diseño cualitativo de investigación acción, la cual según Hernández (2006:706) tiene como objetivo aportar información que guie la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales, propiciando el cambio social y haciendo a los actores, tomar conciencia de su papel en el proceso a transformar, en este caso, el estilo de comunicación interna en Villas Angelópolis.

Este tipo de investigación implicara la colaboración de todos los participantes en la detección de necesidades dentro de la empresa y la implementación de los resultados del estudio. En este caso de investigación, se trabajara bajo la visión emancipadora de Álvarez Gayou (2003) que para Hernández (2006) tiene como objetivo más allá de resolver un problema o desarrollar mejoras para un proceso, hacer que las personas objeto de estudio, generen un cambio social profundo por medio de los análisis de resultados de la investigación y la implementación de los cursos de acción propuestos, en sí, esta visión propone generar consciencia de la situación actual de la empresa y posteriormente generar un cambio social dentro de la organización.

Cabe mencionar que se ha decidido aplicar este tipo de diseño de investigación, dado las características de este proyecto y las características que este tipo de investigación muestra, ya que es democrática al permitir que todos los miembros de un grupo participen, equitativa al

valorar todas las opiniones del grupo y generar soluciones que de igual modo impacten a todo el público, por ultimo mejora las condiciones de vida en un contexto determinado al habilitar el potencial de desarrollo humano. (2006:707).

El alcance del diseño de investigación-acción únicamente se enfocara en la detección del problema de investigación y la elaboración de un análisis de los factores que inciden en la comunicación interna de las Villas, es decir, nos enfocaremos únicamente a detectar el problema de investigación, clasificarlo y diagnosticarlo, ya que una limitante de esta investigación es el tiempo y los recursos de temporalidad del investigador como consecuencia no se podrá medir los resultados de la implantación de la propuesta de comunicación interna ni retroalimentar el proceso.

4.4 Población y muestra

Ya que en la empresa existen solo 12 trabajadores y el punto básico de esta investigación mixta se centra en el proceso de comunicación interna de la organización, se tomara como población a estos 12 individuos, con afán de que ninguno de ellos se sienta excluido (en caso de necesitar opiniones) y todos se identifiquen con la organización y su interés por mejorar. Al tomar a toda la base de trabajadores, se vuelve un censo.

Sin embargo, para efectos de entender los términos, definiré a:

La población como un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, mientras que la muestra, es en esencia, un subgrupo de la población. (Hernández et al 2006: 240)

Existen dos tipos de muestra: La probabilística y no probabilística. En la primera todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Las muestras no probabilísticas, se caracterizan porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. (Hernández et al 2006:261)

Esta última es el caso de la investigación a realizar para este trabajo, que en general se desarrollara bajo la visión del censo. En un censo, el investigador elige una serie de conceptos a considerar, que también se denominaran variables, después los mide y los resultados le sirven para describir el fenómeno de interés (población).

4.5 Instrumento de recolección de datos

Para Hernández (2006) recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Esto incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de las que vamos a obtener los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, barras de datos, etc.
- b) ¿Dónde localizamos tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de qué medio o que método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procesos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.
- d) Una vez recolectados ¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

Para recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos (Hernández et al 2006:274)

Para efectos de conocer percepciones de las variables a investigar por parte de los empleados utilizaremos:

Cuestionario con preguntas categóricas (2006:310), el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, con preguntas cerradas y abiertas, el cuestionario será aplicado bajo el modelo de entrevista personal (2006:335) con el fin de que cada entrevista (implementación del cuestionario) se culmine con éxito, evitando que decaiga la concentración e interés del entrevistado y apoyar a este en el tránsito del instrumento. Las

explicaciones que el entrevistador proporcione deberán ser breves pero suficientes, deberá mostrarse neutral y en todo momento, no mostrar inclinación hacia una u otra respuesta, debe demostrar que no existen respuestas ni buenas ni malas. . Por otro lado será un cuestionario de preguntas que tendrán como unidad de análisis de categoría un tópico o asunto (2006:360), este tipo de categorización sirve para hacer énfasis en el tipo de pregunta que se quiere realizar en cuanto al objeto de estudio, es decir, enfoca el ítem al asunto o temática tratado. Esta información la podemos corroborar al reconocer más adelante en este trabajo profesional, las matrices de recolección de datos.

Cabe mencionar que los cuestionarios son reconocidos por ser instrumentos de recolección de datos cuantitativos, sin embargo como se trata de una investigación mixta, utilizaremos los cuestionarios pero con **la entrevista cualitativa**, la cual es más íntima, flexible y abierta (2006:597). Esta se define como una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, sin mostrar como se mencionó anteriormente, inclinación hacia una respuesta en específico, pero intentando reunir la mayor información posible. En este caso, la entrevista personal tendrá un enfoque semiestructurado:

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la oportunidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (2006:597).

El cuestionario contara con preguntas cerradas, abiertas y de estructura. En las preguntas cerradas las categorías de respuestas son definidas a priori por el investigador y se le muestran al sujeto encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta, estas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. (Hernández et al 2006:310). En las preguntas abiertas, estas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente. (2006: 316).

Observación participante: Esta técnica de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conductas que se manifiestan. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. En la observación,

fijamos nuestros sentidos en las comunicaciones verbales y no verbales, un aspecto importante a destacar es que en este instrumento de investigación, el “instrumento” principal de recolección de datos es una o varias personas.

Para efectos de esta investigación, observaremos el ambiente físico, social y humano que destaca en la empresa Villas Angelópolis, los cuales según Lofland y Lofland (1995) son dentro del ambiente físico (entorno) tamaño, arreglo espacial o distribución, y señales y dentro del ambiente social y humano (generado en el ambiente físico) se observan las formas de organización en grupos y sub grupos patrones de vinculación (direcciones de la comunicación, elementos verbales y no verbales, procesos de liderazgo, etc.) (Hernández et al 2006:588).

4.5.1 El papel del investigador en la recolección de datos cualitativos en Villas Angelópolis

A decir de Hernández (2006), en la investigación cualitativa los investigadores deben construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos, a fin de lograr obtener empatía con los públicos a los cuales está investigando, sin la necesidad de sesgar la investigación. A decir de esta afirmación, se puede comentar que en el tipo de investigación a realizar en las Villas, el investigador deberá mostrarse como una persona tranquila y relajada, para lograr obtener la información necesaria sin que el objeto de estudio incluya barreras a la hora de ser entrevistado, es decir, en este caso de estudio, el investigador utilizara el rol de líder y amigo:

Existen tres papeles fundamentales que puede desempeñar un investigador en el ambiente o escenario (Hernández et al 2006:586):

- a) Supervisor como figura autoritaria que revisa lo que ocurre en el contexto. Es un papel inconveniente porque la amplitud de la observación es limitada y el potencial de rechazo es enorme.
- b) Líder que además de tener autoridad, agrega a su perfil una dimensión de coordinación, que mejora la observación al extenderse, pero no lo suficiente.
- c) Amigo, en este perfil el investigador no asume autoridad específica, sino que trata de establecer una relación positiva y cercana con los participantes, ya que se amplía

sustancialmente la apreciación, para Hernández (2006) es el mejor de los roles que el investigador cualitativo puede adoptar.

4.6 Análisis de los datos cualitativos

Los principales métodos para recabar datos cualitativos son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida. El análisis cualitativo que estos datos arrojan, implica organizar estos mismos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos.

La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significados y categorías, del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce teoría enraizada en los datos. (Hernández et al 2006:581)

El análisis cualitativo es iterativo y recurrente, y puede efectuarse con la ayuda de programas computacionales como Atlas ti y Decisión Explorer. Para efectos de este proyecto, no se utilizarán programas de cómputo, para esta investigación el análisis de datos, se hará de manera mental, construyendo categorías de análisis y matrices de datos. Cabe mencionar que para este tipo de enfoque, lo que se busca es obtener datos que posteriormente se convertirán en información de personas, seres vivos, comunidades situaciones, etc. En el caso de la empresa Villas Angelópolis, los trabajadores de la organización y la organización en sí, serán los responsables de generar los datos, que el investigador con sus métodos, observara, recolectara y analizara.

El instrumento de recolección de datos en el proceso cualitativo es el investigador, pues él es quien recoge (observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.), no solo analiza sino que es el medio de obtención de datos. El investigador genera las respuestas de los participantes al utilizar una o varias herramientas, además recolecta datos de diferentes tipos. (Hernández et al 2006:583)

4.6.1 Análisis de los datos

Existen diferentes programas que sirven como auxiliares en el análisis de datos cualitativos, para efectos de esta investigación, los datos se analizarán de forma manual y mental, utilizando

categorías de análisis, codificación de datos, y relacionando variables. En este punto el investigador muestra un papel fundamental.

Por otro lado se analizarán a fondo las encuestas y la observación participante, para incluir la mayoría de los datos en contextos significativos para la investigación.

4.7 Matrices de recolección de datos

En el siguiente apartado se revisarán las matrices de recolección de datos y su relación directa con los objetivos de este trabajo de investigación, sin embargo, para efectos de este proyecto mostrare en las siguientes tablas el cuestionario de recolección de datos para los administrativos y empleados de la empresa, para entender su elaboración y estructura, posteriormente se mostrarán las matrices de recolección de datos, según el objetivo a alcanzar.

Cuestionario para empleados administrativos de Villas Angelópolis

Buenos días, con fines de obtener información en el área de comunicación para realizar mi tesis de posgrado, le pido que por favor conteste la siguiente encuesta, subrayando la respuesta que más se adecue al tipo de comunicación que se da en la organización, no tema contestar con la verdad y ser sincero, pues este cuestionario es para uso del trabajo de tesis de posgrado y no será comentado de forma individual con los directivos, aun cuando tengan conocimiento del tipo de comunicación que se da en la empresa.

Recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas.

Le agradezco mucho su tiempo y finas atenciones, sus respuestas serán de gran ayuda para mi trabajo de posgrado.

Nombre_____Fecha_____

Empresa_____

Cargo o puesto_____

a) ¿Qué medios de comunicación son comúnmente utilizados en la empresa?

- a) Impresos
- b) Electrónicos
- c) Visuales
- d) De audio
- e) Audiovisuales
- f) Orales

- b) ¿Qué canal de comunicación se utiliza con mayor frecuencia en la empresa cuando se quiere transmitir información interna entre empleados?**
- a) Correo electrónico
 - b) Cartas
 - c) Memoranda
 - d) Pizarrón de anuncios
 - e) Pagina web
 - f) Folletos
- c) Para dirigir mensajes a los clientes de la empresa, generalmente utilizan:**
- a) Correo electrónico
 - b) Cartas
 - c) Memoranda
 - d) Pizarrón de anuncios
 - e) Pagina web
 - f) Folletos
- d) ¿El personal al que diriges la información conoce los medios por los cuales envías la información?**
- a) Si
 - b) No
- e) Si quieres dar a conocer a los empleados la misión y visión de la organización a fin de que la reconozcan y se sientan identificados con la organización ¿Qué medio de comunicación utilizas?**
- a) Impresos
 - b) Electrónicos
 - c) Visuales
 - d) De audio
 - e) Audiovisuales
 - f) Orales
- f) ¿Cual crees que sería el medio más efectivo para el envío de información a los empleados de menor nivel jerárquico?**
- a) Impresos
 - b) Electrónicos
 - c) Visuales
 - d) De audio
 - e) Audiovisuales
 - f) Orales
- g) ¿Cual crees que sería el canal más efectivo para el envío de información a los empleados de menor nivel jerárquico?**
- a) Correo electrónico
 - b) Cartas
 - c) Memoranda
 - d) Pizarrón de anuncios
 - e) Pagina web
 - f) Folletos

h) ¿El tablero de anuncios se encuentra a la vista de todos los empleados?

- a) Si
- b) No

Porque _____

i) ¿Qué tipo de comunicación es la más recurrente en la organización?

- a) Formal
- b) Informal

j) ¿Cuándo requieres enviar información trascendente para los públicos internos de la organización utilizas?

- a) Medios Impresos
- b) Medios Electrónicos
- c) Informar cara a cara

k) Con que frecuencia requieres recibir retroalimentación de los empleados

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

l) ¿Cuándo requieres retroalimentación, que medios utilizas?

- a) Medios escritos
- b) Medios Electrónicos
- c) Informar cara a cara

m) ¿Cuándo requieres retroalimentación, que canales de comunicación utilizas?

- a) Correo electrónico
- b) Cartas
- c) Memoranda
- d) Pizarrón de anuncios
- e) Pagina web
- f) Verbales

n) ¿Cuándo envías mensajes informativos a tus empleados, recibes retroalimentación?

- a) Si
- b) No

o) Los altos mandos utilizan comunicación informal en la organización como herramienta de comunicación

- a) Si
- b) No

- p) Generalmente que estilos de comunicación informal son más recurrentes en la organización**
- a) Noticias
 - b) Comentarios
 - c) Rumores

Tabla 19: Cuestionario para empleados de puestos administrativos. Fuente elaboración propia.

El siguiente cuestionario mostrara el cuestionario que se realizara a los empleados.

Cuestionario para empleados operativos de Villas Angelópolis

Buenos días, con fines de obtener información en el área de comunicación para realizar mi tesis de posgrado, le pido que por favor conteste la siguiente encuesta, subrayando la respuesta que más se adecue al tipo de comunicación que se da en la organización, no tema contestar con la verdad y ser sincero, pues este cuestionario es para uso del trabajo de tesis de posgrado y no será comentado de forma individual con los directivos, aun cuando tengan conocimiento del tipo de comunicación que se da en la empresa.

Recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas.

Le agradezco mucho su tiempo y finas atenciones, sus respuestas serán de gran ayuda para mi trabajo de posgrado.

Nombre _____ Fecha _____

Empresa _____

Cargo o puesto _____

1. ¿Por cuál medio prefieres que los directivos de la empresa se comuniquen contigo?

- g) Impresos
- h) Electrónicos
- i) Visuales
- j) De audio
- k) Audiovisuales
- l) Orales

2. Qué tipo de canal prefieres para que te transmitan la información

- a) Correo electrónico
- b) Cartas
- c) Memoranda
- d) Pizarrón de anuncios
- e) Pagina web
- f) Folletos
- g) Teléfono

3. **¿Consideras que el tipo de medios utilizados para transmitir información en tu empresa es la adecuada?**
- a) Si
b) No
Porque_____
- _____
4. **¿Al comunicarte con compañeros o jefes en la empresa para acciones relevantes al trabajo prefieres utilizar?**
- a) Medios Impresos
b) Medios Electrónicos
c) Información cara a cara
5. **¿Con que frecuencia comentas a tu superior los resultados obtenidos en las distintas acciones que realizas?**
- a) Siempre
b) Casi siempre
c) Nunca

Tabla 20: Cuestionario para recolección de datos realizado a empleados de Villas Angelopolis.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se mostraran las matrices de recolección de datos, de acuerdo a los objetivos perseguidos por el investigador, dichas matrices muestran de manera especifica los ítems a utilizar de acuerdo al objetivo de investigación que se persigue:

4.10 Matrices de recolección de datos

1.-Reconocer las herramientas de comunicación interna existentes: conocer los canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa

Variable: Canal de comunicación interna

Definición conceptual de la variable: Los medios o canales de comunicación en la organización, incluyen tanto los contactos personales, como los diversos medios impresos, visuales, de audio, audiovisuales y otros medios electrónicos (páginas web, mails, etc.) que pueden ser usados por la organización.(Nosnik 2008: 23). Incluso los gestos faciales y movimientos corporales pueden ser utilizados (y percibidos también) como canales de transmisión de información. En una organización, para aumentar siempre el nivel de efectividad comunicativa, se debe tomar a consideración qué tipo de canal es el más adecuado para el mensaje que se quiere transmitir, que tipo de receptores lo recibirán (por ejemplo debemos tomar en cuenta escolaridad, grado de jerarquía en la empresa, etc.) así como también la respuesta deseada a dicho mensaje.

Variable	Definición operacional	Dimensión de la variable	Indicadores	Ítem Administrativos	Empleados
Canales de comunicación interna	Cuestionario con preguntas cerradas	Medios de comunicación	Medios electrónicos, impresos, visuales, de audio, audiovisuales, orales, etc.	Pregunta 1: ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la empresa? a) Impresos b) Electrónicos c) Visuales d) De audio e) Audiovisuales f) Verbales	Pregunta 1: Por cual medio prefieres recibir información a) Impresos b) Electrónicos c) Visuales d) De audio e) Audiovisuales f) Orales
		Medios Electrónicos	Correo Electrónico Pagina Web		
		Medio impresos	Memorándums Cartas	Pregunta 2: ¿Qué canal de comunicación se utiliza con mayor frecuencia en la empresa cuando se	Pregunta 2: ¿Qué tipo de canal prefieres para que te transmitan información?

		Medios Visuales	Pizarrón de anuncios	quiere transmitir información interna? a) Correo electrónico b) Cartas c) Memoranda d) Pizarrón de anuncios e) Pagina web f) folletos Pregunta 3: Para dirigir mensajes a los clientes de la organización utilizan: a) Correo electrónico b) Cartas c) Memoranda d) Pizarrón de anuncios e) Pagina web f) folletos Pregunta 4: ¿El personal al que diriges la información conoce los medios por los cuales diriges la información? c) Si d) No Pregunta 5: Si quieres dar a conocer a los empleados la misión y visión de la organización a fin de que la reconozcan y se sientan identificados con la organización	a) Correo electrónico b) Cartas c) Memoranda d) Pizarrón de anuncios e) Página web f) Folletos g) Teléfono Pregunta 3: ¿Consideras que el tipo de medios utilizados para transmitir información en tu empresa es la adecuada? a) Si b) No Porque____
--	--	-----------------	----------------------	--	--

				¿Qué medio de comunicación utilizas? a) Impresos b) Electrónicos c) Visuales d) De audio e) Audiovisuales f) Verbales Pregunta 6: ¿Cual crees que sería el medio más efectivo para el envío de información a los empleados de menor nivel jerárquico? a) Impresos b) Electrónicos c) Visuales d) De audio e) Audiovisuales f) Verbales Pregunta 7: ¿Cuál crees que sería el canal más efectivo para el envío de información a los empleados de menor nivel jerárquico? a) Correo electrónico b) Cartas c) Memoranda d) Pizarrón de anuncios e) Página web f) Folletos	
--	--	--	--	---	--

				Pregunta 8: ¿El tablero de anuncios se encuentra a la vista de todos los empleados? a) Si b) No	
--	--	--	--	---	--

Tabla 21. Matriz de recolección de datos para el objetivo uno: Reconocer las herramientas de comunicación interna existentes: conocer los canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa. Fuente Elaboración propia

2.- Reconocer los flujos de comunicación interna en la empresa					
Variable: Flujo de comunicación interna					
Definición conceptual de la variable: La comunicación formal, está prevista y regulada en cartas y manuales de organización, normalmente fluye en forma descendente (de niveles jerárquicos superiores a niveles inferiores), ascendente (de niveles jerárquicos inferiores a superiores) y horizontal (entre personas de mismo nivel jerárquico). (Ivancevich et al 2006:430) La comunicación informal constituye un conjunto de interrelaciones espontaneas, basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. (Nosnik 2008: 76) Dentro de la comunicación informal encontramos tres formas, generalmente recurrentes, al hacer uso de este tipo de comunicación: noticias, comentarios y rumores.					
Variable	Definición operacional	Dimensión de la variable	Indicadores	Ítem Administrativos	Empleados
Flujos de comunicación interna	Cuestionario con preguntas cerradas	Comunicación Formal	Descendente Ascendente Horizontal	Pregunta 9: ¿Qué tipo de comunicación es la más recurrente en la organización? a) Formal b) Informal	Pregunta 4: Al comunicarte con compañeros de mayor puesto en la organización para acciones relevantes al trabajo prefieres utilizar a) Medios Impresos

		Comunicación informal	Noticias Comentarios Rumores	Pregunta 10: ¿Cuándo requieres enviar información trascendente para los públicos internos de la organización utilizas? a) Medios Impresos b) Medios Electrónicos c) Informar cara a cara Pregunta 11: Con qué frecuencia requieres recibir retroalimentación de los empleados a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca Pregunta 12: ¿Cuándo requieres retroalimentación, que medios utilizas? a) Medios escritos b) Medios Electrónicos c) Informar cara a cara Pregunta 13: ¿Cuándo requieres retroalimentación, que canales de comunicación utilizas? a) Correo electrónico b) Cartas c) Memoranda d) Pizarrón de anuncios	b) Medios Electrónicos c) Información cara a cara Pregunta 5: ¿Con que frecuencia comentas a tu superior los resultados obtenidos en las distintas acciones que realizas? a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
--	--	-----------------------	---	---	--

				e) Pagina web f) Verbales Pregunta 14: ¿Cuándo envías mensajes informativos a tus empleados, recibes retroalimentación? a) Si b) No Pregunta 15: Los altos mandos utilizan comunicación informal en la organización como herramienta de comunicación a) Si b) No Pregunta 16: Generalmente que estilos de comunicación informal son más recurrentes en la organización a) Noticias b) Comentarios c) Rumores	
--	--	--	--	---	--

Tabla 22: Matriz de recolección de datos para el objetivo dos: Reconocer los flujos de comunicación interna en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

3.- Observar las prácticas de comunicación interna en la empresa				
Variable: Comunicación interna				
Definición conceptual de la variable: La 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Rodríguez 1991: 32) Observación: Esta técnica de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conductas que se manifiestan, fijamos nuestros sentidos en las comunicaciones verbales y no verbales, un aspecto importante a destacar es que en este instrumento de investigación, el “instrumento” principal de recolección de datos es una o varias personas. Los elementos a observar, según Lofland y Lofland (1995) son: • Ambiente físico (entorno) tamaño, arreglo espacial o distribución, y señales. • Ambiente social y humano (generado en el ambiente físico): formas de organización en grupos y sub grupos patrones de vinculación (direcciones de la comunicación, elementos verbales y no verbales, procesos de liderazgo, etc.) (Hernández et al 2006:588).				
Variable	Definición operacional	Dimensión de la variable	Indicadores	Categorías
Prácticas de comunicación interna	Observación	Observar y registrar el tipo de comunicación interna que predomina en Villas Angelópolis, el flujo de ésta, de qué forma se lleva a cabo, que medios se utilizan,	Flujo de comunicación	Observar los usos de la comunicación interna en Villas Angelópolis: Si existen flujos de comunicación ¿Cuales son utilizados?

		donde se encuentran localizados, el tipo de mensaje que transmiten y el grado de interés por parte de los miembros de la organización, de obtener retroalimentación. Reconocer el ambiente físico y social dentro de la organización.	Canales de comunicación	Si se utilizan canales de comunicación ¿cuáles son los más recurrentes? ¿Existe interés por retroalimentar?
			Ambiente Físico	Ambiente físico (el entorno) , si y solo si representan comentarios de los participantes (lúgubre, confortable, grandioso, etc.) Ambiente físico (entorno) tamaño, arreglo espacial o distribución, y señales
			Ambiente social y humano	Ambiente social y humano (generado en el ambiente físico) formas de vinculación (dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, tipos de liderazgo empleado en la organización) etc. Actividades (acciones sociales y colectivas dentro de la organización) el uso de medios de comunicación, etc.

Tabla 23. Matriz de recolección de datos para el objetivo tres. Observar las prácticas de comunicación interna en la empresa. Fuente Elaboración propia.

CAPITULO V ANALISIS DE RESULTADOS

El siguiente capítulo mostrará los resultados obtenidos del análisis del censo aplicado para la recolección de datos de este trabajo profesional. Cabe mencionar que las variables de investigación así como los objetivos de la misma fueron triangulados con la teoría que sustenta la investigación, así también los datos obtenidos con el instrumento de recolección de datos, con el único objetivo de interpretar los datos de la investigación y reconocer los flujos, canales, medios y barreras de comunicación interna dentro de la organización.

5.1 Contextualización de datos

En el capítulo anterior se definieron las bases para realizar la investigación, la cual estaba fundamentada en la observación de acontecimientos relacionados con el tema, la investigación documental en registros, bibliografía y material pertinente (capítulo de marco teórico) y en las consultas a los actores correspondientes. En lo que concierne a la investigación documental, ésta se realizó en los capítulos anteriores a este trabajo profesional, por otro lado la observación del proceso de comunicación interna dentro de Villas Angelópolis, se desarrolló antes, durante y después de las entrevistas que se realizaron a los trabajadores, sin sesgar la investigación y enfocándonos a obtener la mayor información posible en ese tiempo, dado la limitante de recursos.

Dado lo anterior, parte fundamental para recolectar información en la organización, será la realización de las entrevistas, conjuntamente con la observación del ambiente físico, social y humano que se dé en la empresa.

En el capítulo anterior se definieron los objetivos a analizar con la recolección de datos

- a) Reconocer las herramientas de comunicación interna existentes: conocer los canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa
- b) Reconocer los flujos de comunicación interna en la empresa
- c) Observar las prácticas de comunicación interna de la empresa

Dada complejidad de los datos, se enlistaran primero las respuestas de cada cuestionario en cada ítem y posteriormente se pasara a triangular la información para iniciar el análisis.

5.1.1 Vaciado de información obtenida y análisis de datos para el objetivo 1

El objetivo número 1 estaba destinado a medir los canales de comunicación interna dentro de la empresa, esto se midió con el cuestionario para administrativos en los ítems del 1 al 8 y con el cuestionario para empleados con los ítems 1 y 2. Para efectos de entender el análisis posterior, se darán a conocer los datos duros que arrojo el cuestionario en dichos ítems.

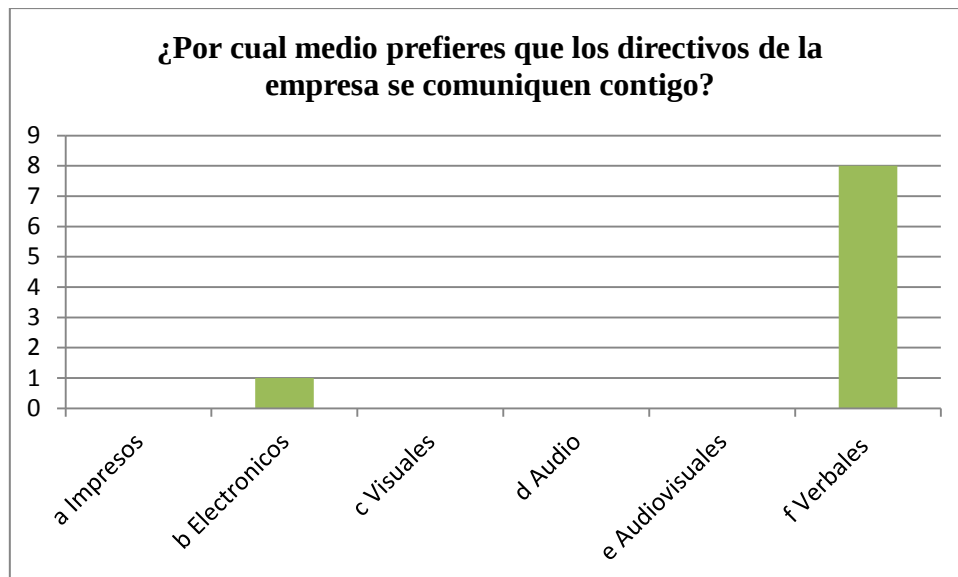


Figura 6: Pregunta uno del cuestionario para empleados: Fuente elaboración propia

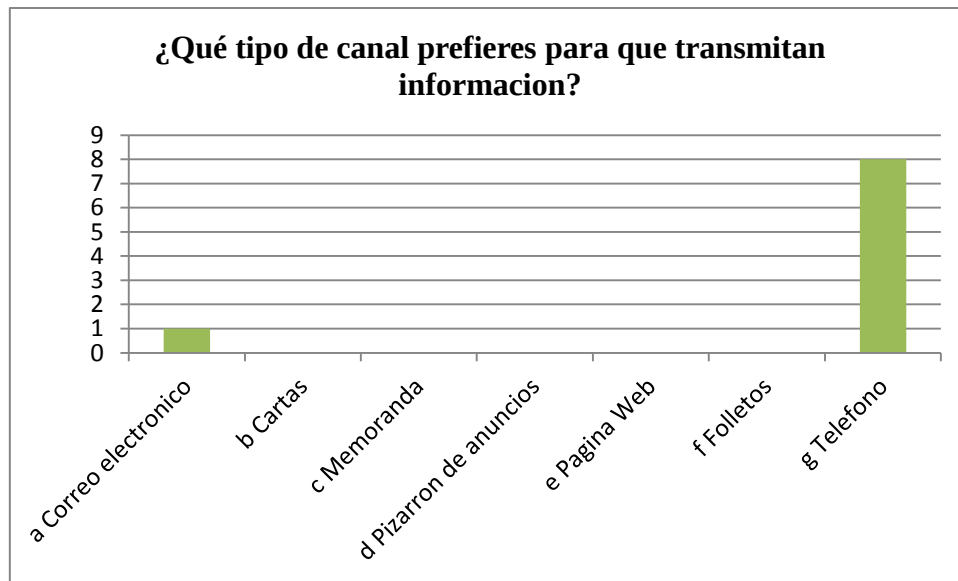


Figura 7: Pregunta dos del cuestionario para empleados: Fuente elaboración propia

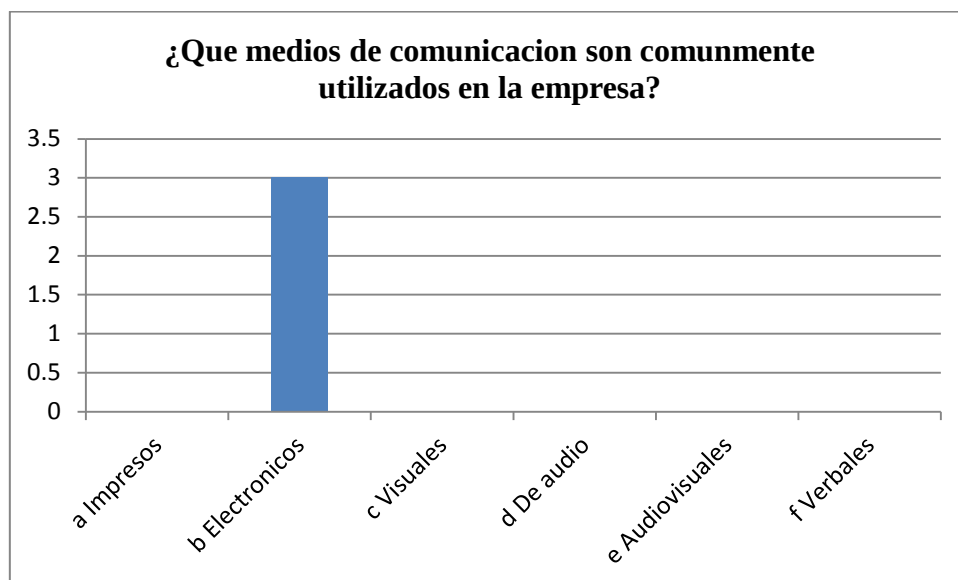


Figura 8: Pregunta uno del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

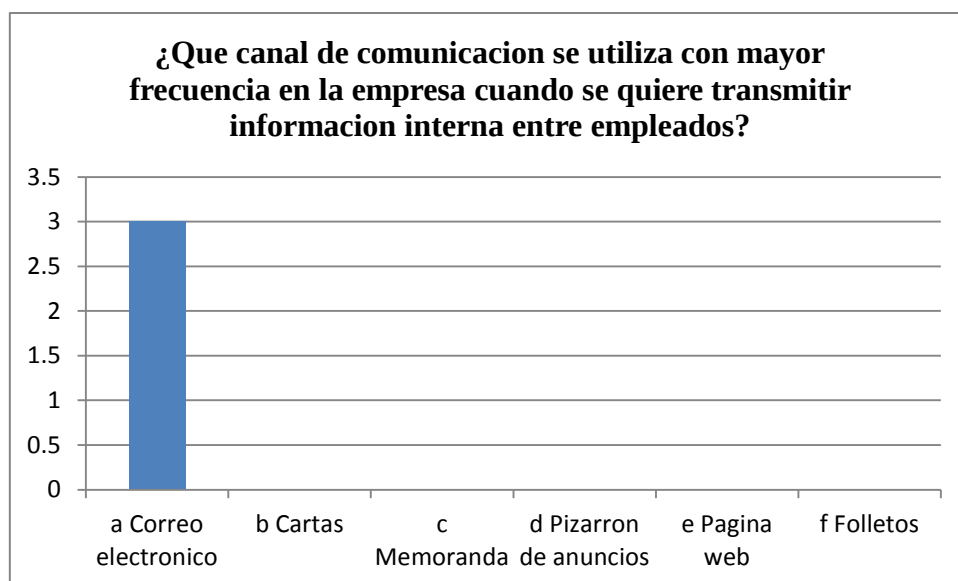


Figura 9: Pregunta dos del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

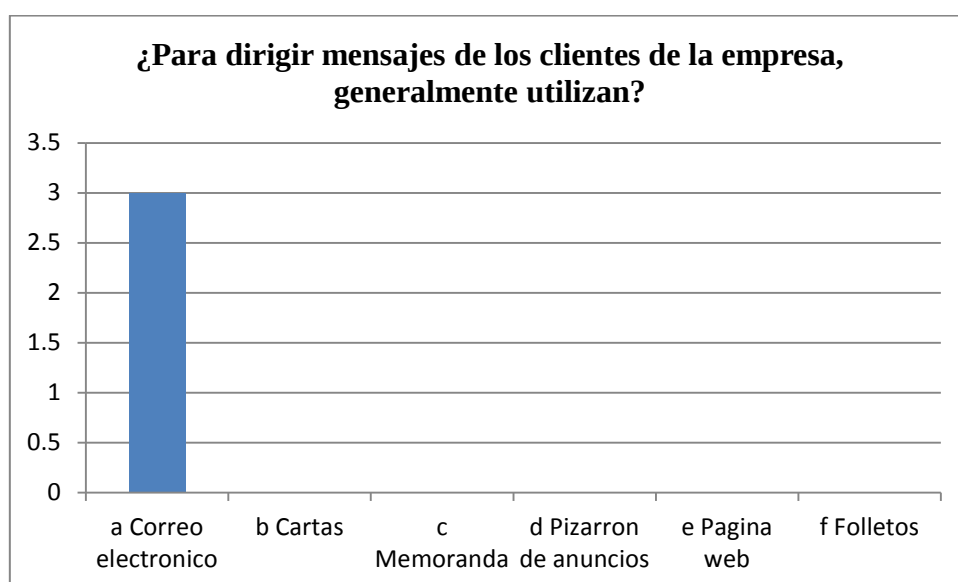


Figura 10: Pregunta tres del cuestionario para administrativos. Fuente Elaboración propia

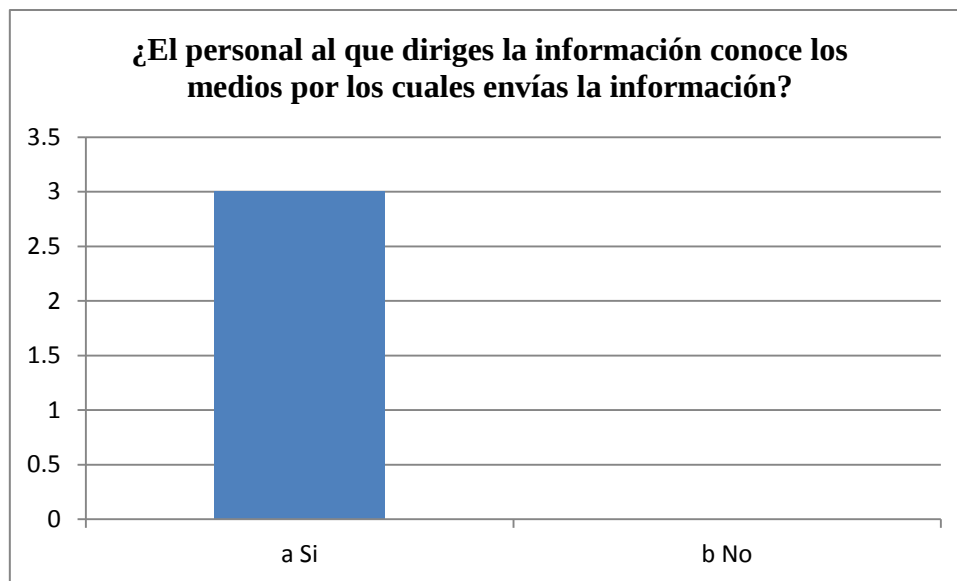


Figura 11. Pregunta cuatro del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

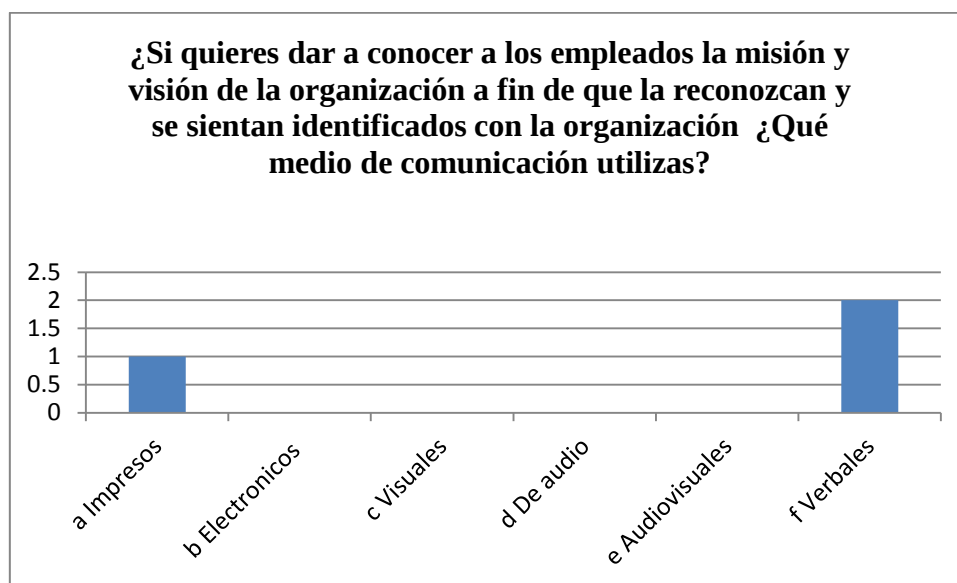


Figura 12. Pregunta cinco del cuestionario para administrativos. Fuente Elaboración propia.



Figura 13. Pregunta seis del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia.

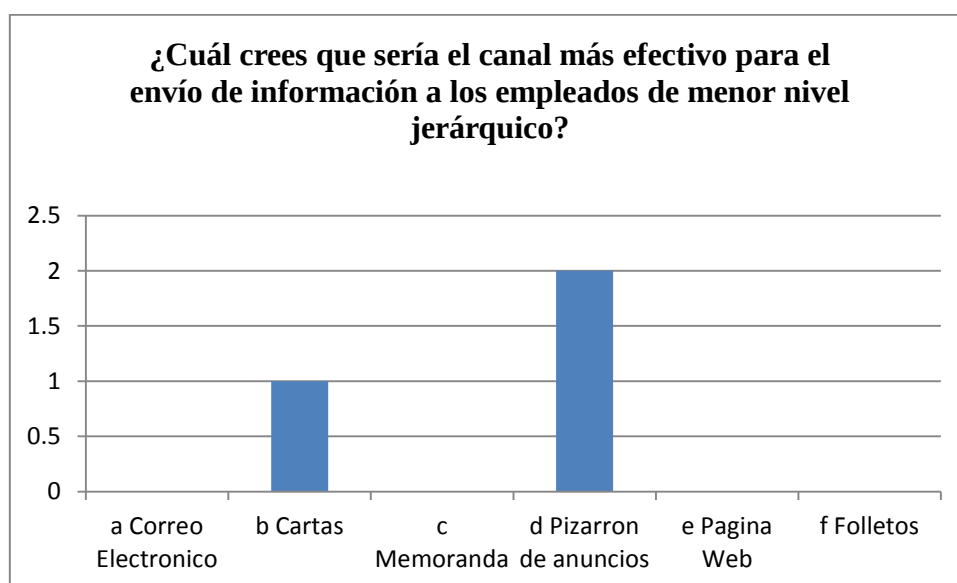


Figura 14: Pregunta siete del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

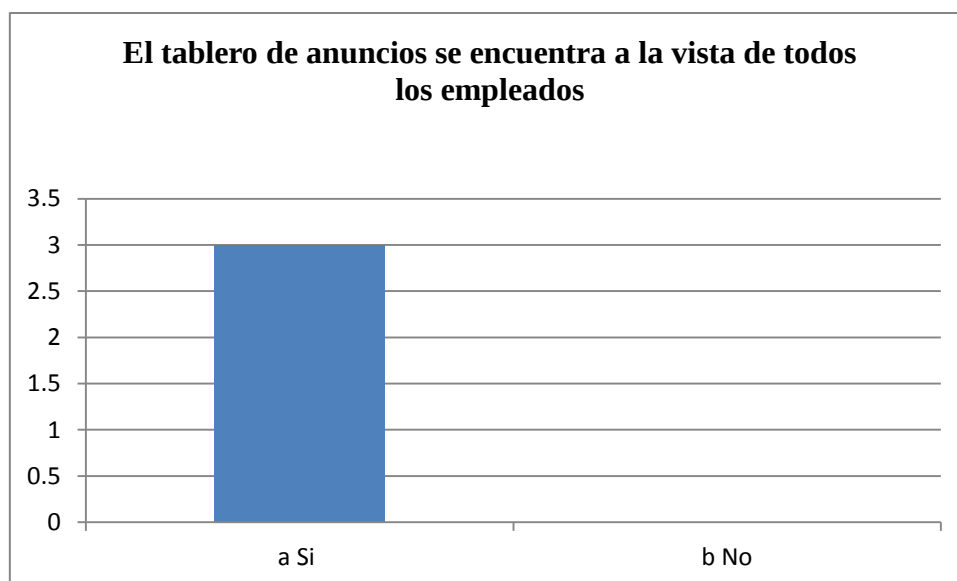


Figura 15: Pregunta ocho del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

De acuerdo a la recolección de datos obtenidos y después de analizarlos y observar el entorno de Villas Angelópolis, se encuentra que tanto empleados administrativos como empleados operativos tienen diferentes preferencias para comunicarse. Entre empleados administrativos la comunicación escrita es la principal herramienta utilizada, siendo el correo electrónico, el canal predilecto para comunicarse siempre buscando la retroalimentación. Utilizan el teléfono como canal de comunicación verbal, y el correo electrónico como canal de comunicación escrita.

En todo momento buscan generar retroalimentación, tanto por teléfono como por correo electrónico, con este último comentando siempre lo que se ordenó hacer, lo que se hizo, en que tiempo se hizo y cuáles fueron los resultados, ya que la administradora así lo ha solicitado para comunicarse con los administrativos y operativos, facilitando el reconocimiento de actividades. Cabe mencionar que todo aun cuando sea informado por teléfono, esta también de modo electrónico en los correos de los administrativos.

Por otro lado es importante comentar que los empleados operativos, llenan formatos que la administración creó, para tener conocimiento diario de sus labores, a estos formatos les llaman bitácoras y son la manera más factible de reconocer día a día

lo que los operativos realizaron, como consecuencia de que no se puede tener contacto directo con todos a diario, debido a las acciones que tiene que realizar la administradora.

Aunque se trata de otro objetivo a analizar, no se puede dejar de mencionar en este apartado que la comunicación más comúnmente utilizada en esta empresa es la formal, escrita y verbal, por medios electrónicos y por teléfono para retroalimentar los procesos. La comunicación en cualquier área se da de modo ascendente, descendente y horizontal.

De acuerdo a la muestra piloto y al censo aplicado, se encuentra que comúnmente en este tipo de microempresas, la comunicación formal escrita es la más recurrente, siendo el correo electrónico el medio predilecto entre empleados administrativos y que saben utilizar este tipo de canales. Sin embargo, también se encuentra que la mayoría de los empleados prefieren recibir órdenes formales por teléfono debido a la rapidez con la que fluye la información, sin necesidad de que los altos mandos se encuentren presentes en el momento de recibir la orden.

Es importante mencionar que la mayoría de los empleados, perciben las instrucciones por teléfono (y el canal), como una herramienta de comunicación efectiva, que permite transmitir la información con rapidez y que facilita la rápida respuesta. Permitiendo tener conocimiento del total entendimiento de la orden.

Para finalizar, es necesario afirmar que de acuerdo al marco teórico, se había mencionado que existen varios medios o canales de comunicación (Nosnik 2008:23) como por ejemplo medios escritos, impresos, etc., con canales como el correo electrónico, las cartas, teléfono, etc. Y que incluso los medios faciales y movimientos pueden ser usados como medios de transmisión de información. En la teoría que sustenta esta investigación también se mencionó que para aumentar el nivel de efectividad de la comunicación, se deben tomar consideraciones del tipo de canal que sea más adecuado para el mensaje que se quiere transmitir y para el tipo de cliente al que se quiere llegar, tomando en cuenta el grado de escolaridad, jerarquía, respuesta deseada y etc.

Se llegó a la conclusión después de analizados los datos duros y la observación realizada en la empresa, que se han utilizado los medios y canales adecuados para

transmitir la información con los clientes tanto internos como externos de la empresa, dependiendo de la información que se quiere dar a conocer y del grado de escolaridad que tengan los receptores. También para escoger el medio más adecuado se toma en cuenta la rapidez de la transmisión de la información así como la importancia de la misma, pues en cuanto a ordenes muy específicas por ejemplo, por parte del director general a los empleados, la información la mayoría de las veces es descendente de forma escrita en correo electrónico, pero siempre informando por teléfono que se ha enviado información pertinente para los administrativos, solicitando un periodo de actuación y posteriormente retroalimentación.

5.1.2 Vaciado de información obtenida y análisis de datos para el objetivo 2

El objetivo número 2 estaba destinado a reconocer los flujos de comunicación interna en la empresa, bajo las variables de comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Esto se midió en el cuestionario de administrativos con los ítems del 9 al 16, y con el cuestionario para empleados con los ítems del 3 al 5. Para efectos de entender el análisis posterior se darán a conocer los datos duros que arrojo el cuestionario de dichos ítems.

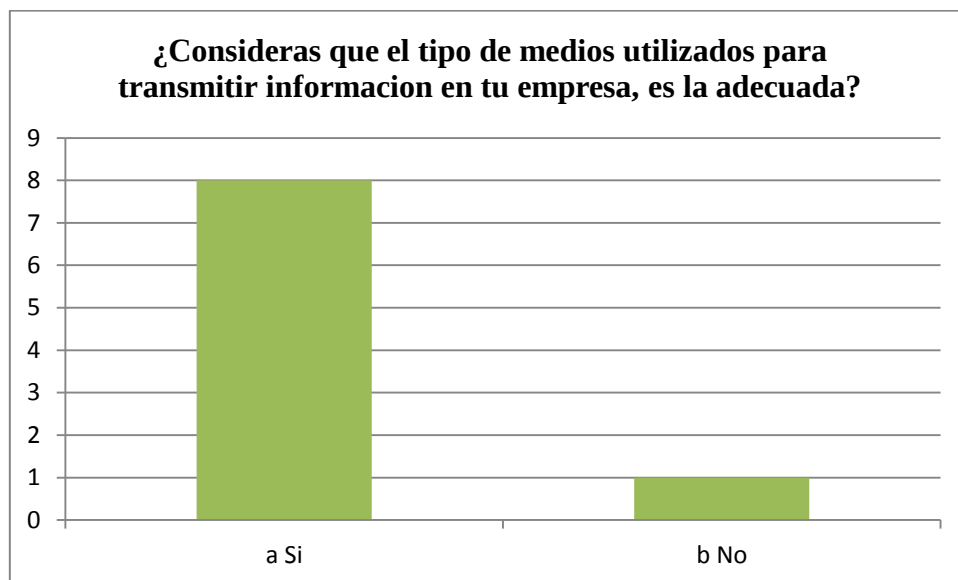


Figura 16: Pregunta tres del cuestionario para empleados. Fuente Elaboración propia.

SI porque es directo, es rápido, sabes lo que el jefe quiere y como lo quiere, etc. No porque en actividades en que necesito ser evaluado rápidamente, el teléfono no lo resuelve.

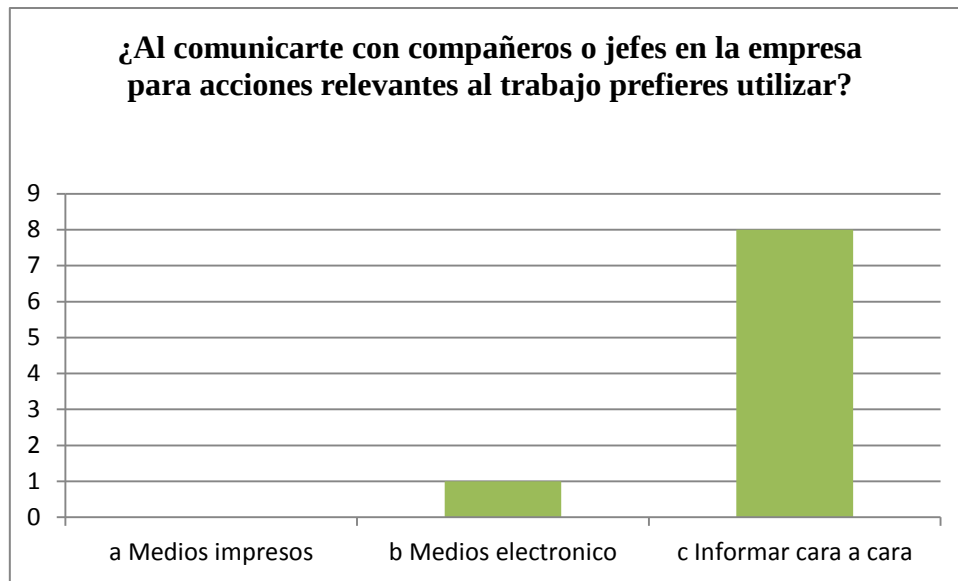


Figura 17. Pregunta cuatro del cuestionario para empleados. Fuente elaboración propia

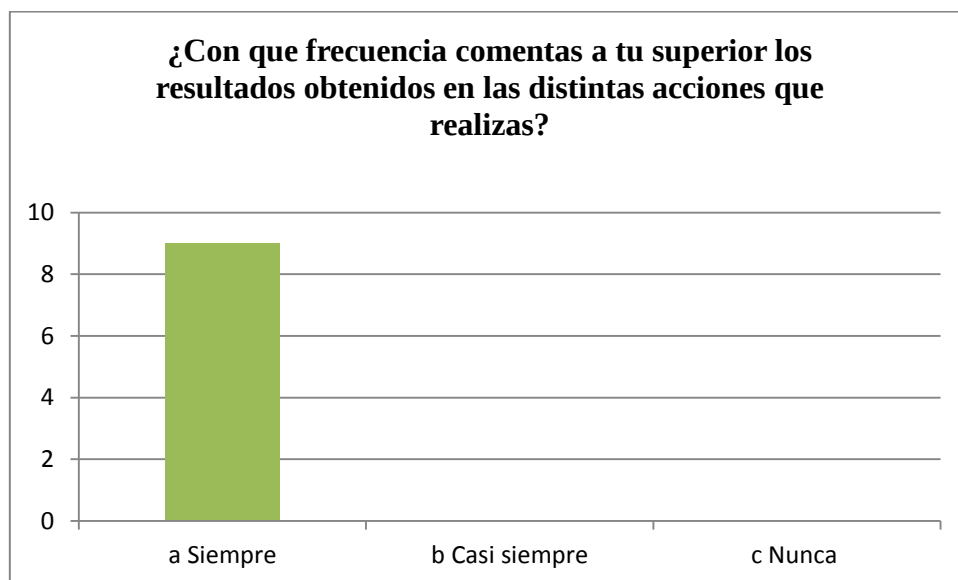


Figura 18. Pregunta cinco del cuestionario para empleados. Fuente elaboración propia

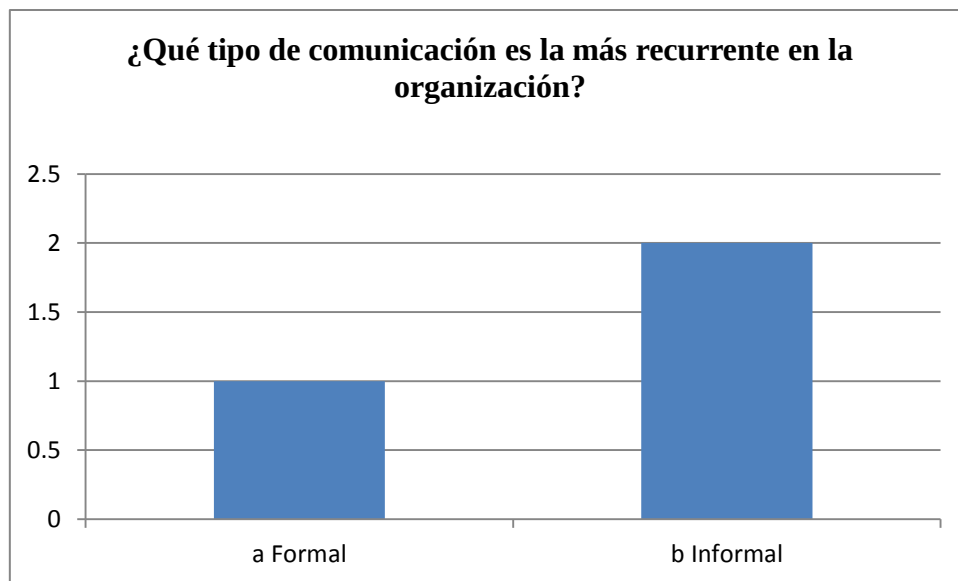


Figura 19. Pregunta nueve del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

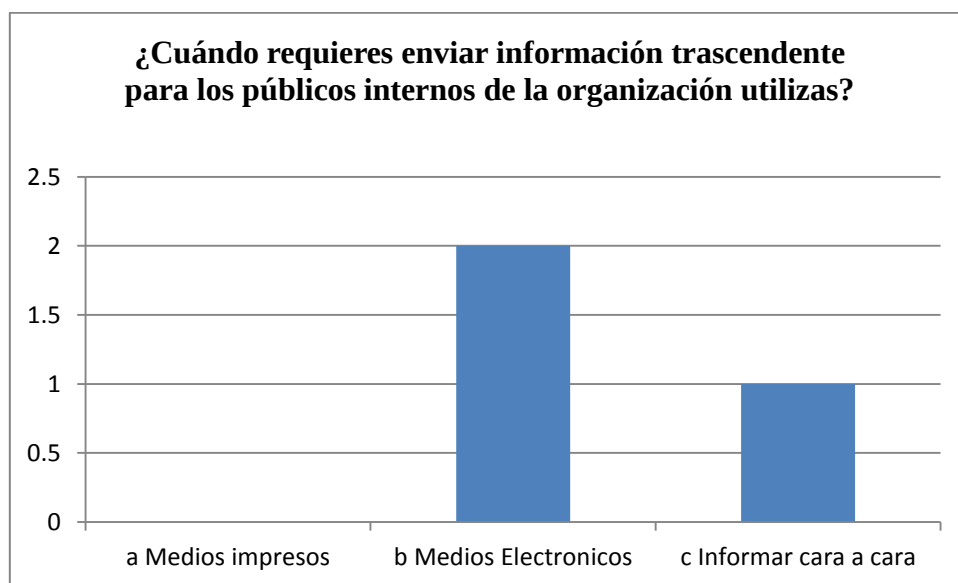


Figura 20. Pregunta diez del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

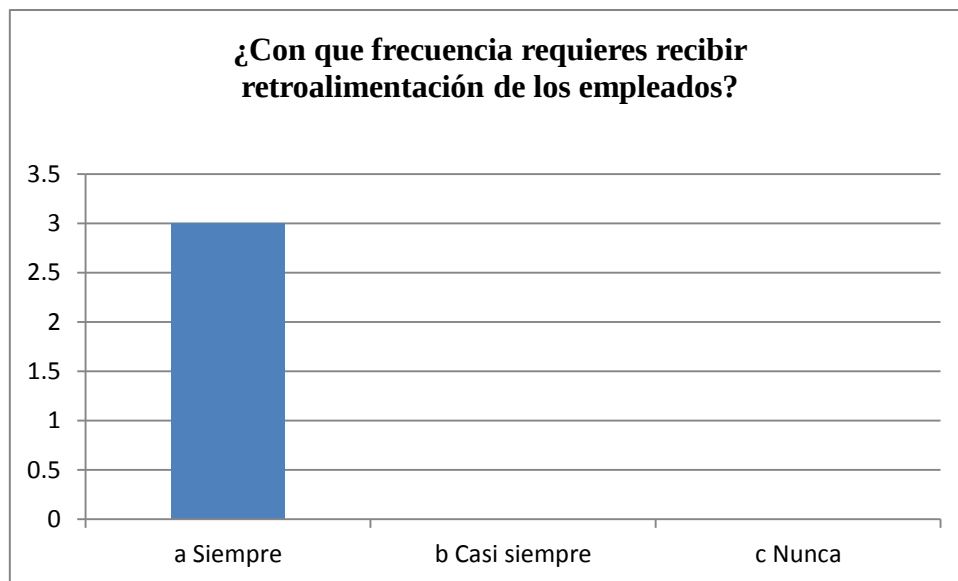


Figura 21. Pregunta once del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia.

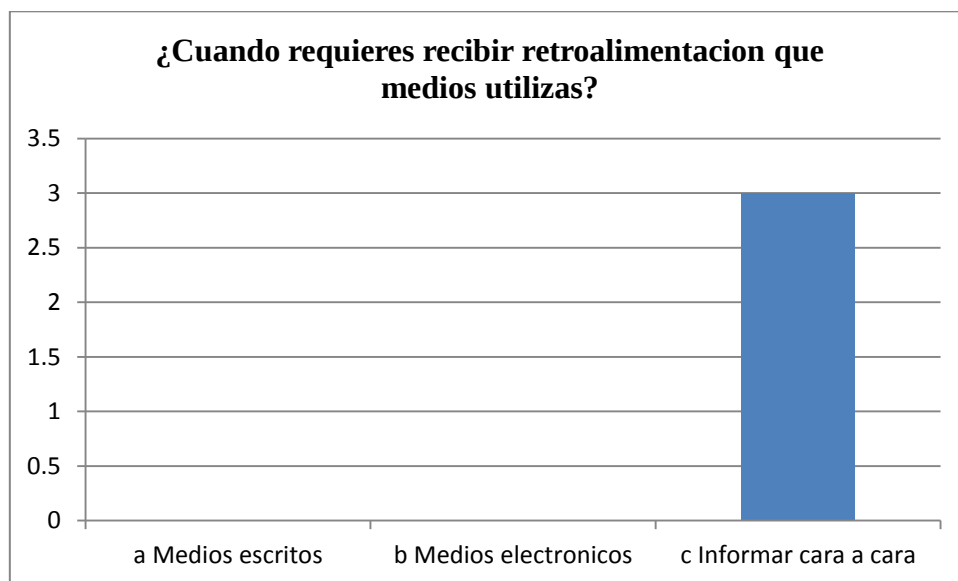


Figura 22. Pregunta doce del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia.

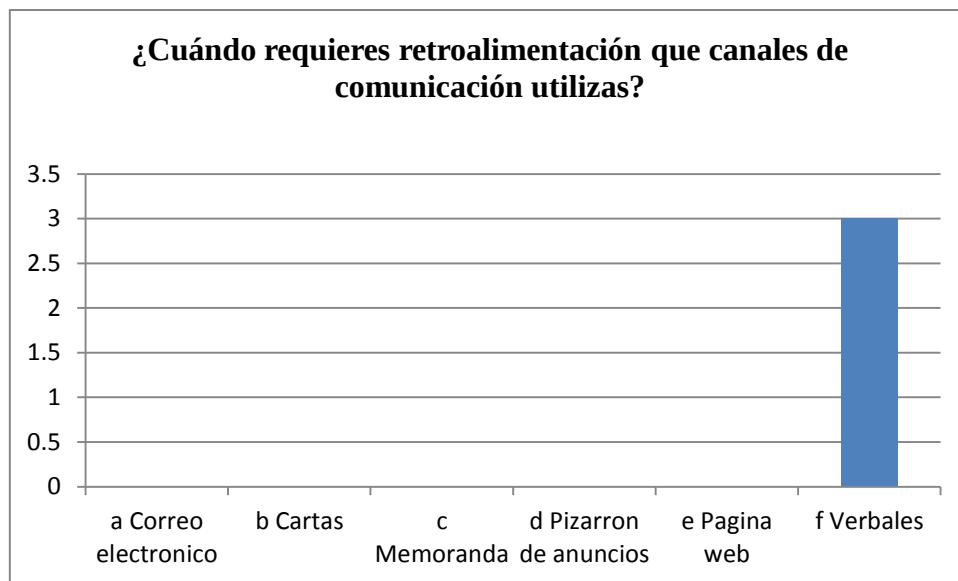


Figura 23. Pregunta trece del cuestionario para administrativos. Fuente elaboración propia

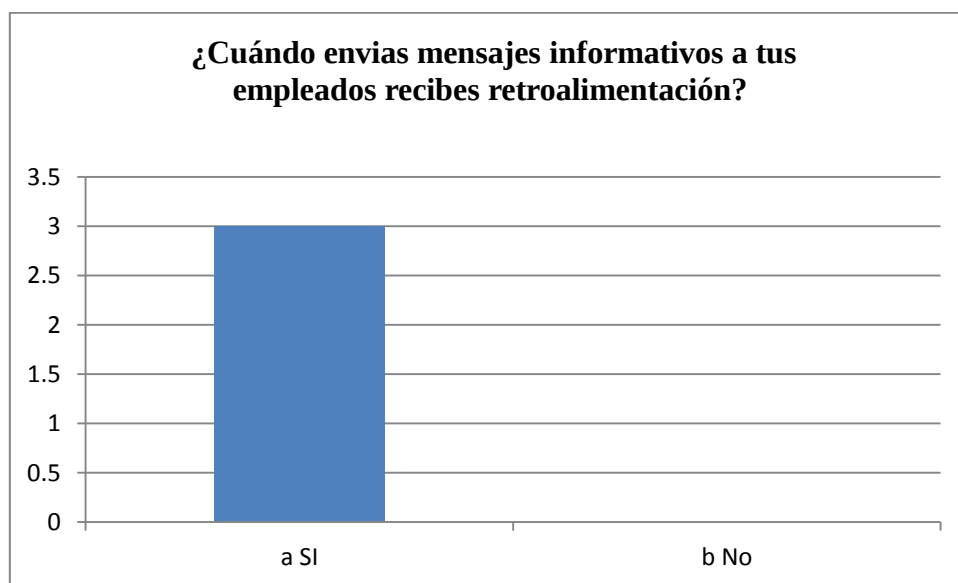


Figura 24. Pregunta catorce del cuestionario para administrativos. Fuente Elaboración propia.

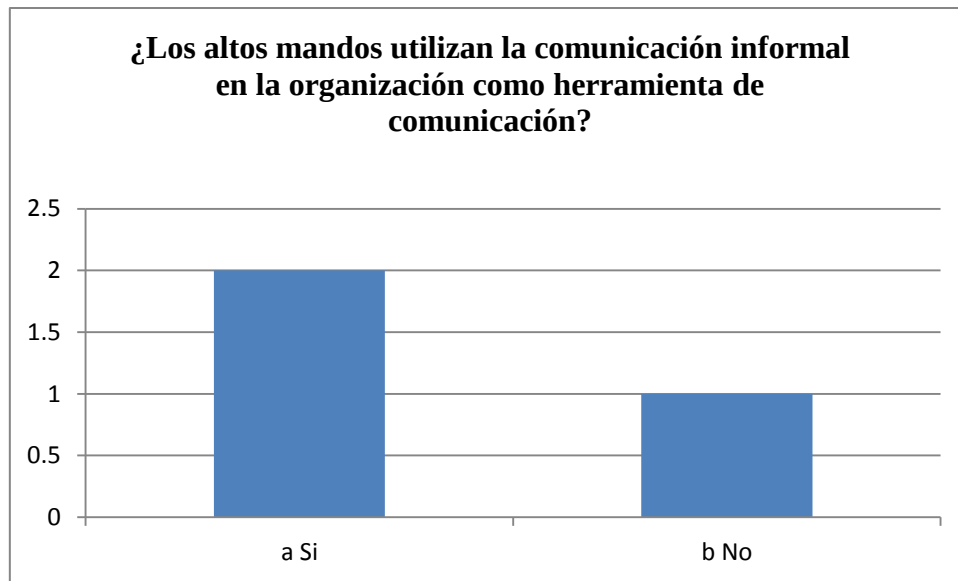


Figura 25. Pregunta quince del cuestionario para administrativos. Fuente Elaboración propia.



Figura 26. Pregunta dieciséis del cuestionario para administrativos. Fuente Elaboración propia.

Con el análisis de los datos duros anteriores de dichos ítems, se tiene el reconocimiento de los flujos de comunicación que se dan dentro de la empresa Villas Angelópolis, la cual cuenta con comunicación formal e informal, que se da de modo ascendente, descendente y horizontal, por medio de distintos canales como lo son el correo electrónico, teléfono, tablero de anuncios, etc.

Los distintos flujos de la comunicación interna se dan siempre para transmitir tanto información relevante de la organización como para generar la retroalimentación en los distintos empleados. La comunicación en diagonal no aparece como forma de transmisión de información.

Por otro lado la comunicación informal también representó una variable de transmisión de información, ya que como se mencionó en el marco teórico y según Nosnik (2008:76) esta se genera cuando se dan relaciones espontaneas que están basadas en preferencias, simpatías, y rechazos de los empleados sin importar el cargo que ocupen, y esto fue lo que se encontró cuando se entrevistó al empleado de mayor antigüedad en la organización, que tiene los mismos años de servicio que la empresa de inaugurada.

De acuerdo a la observación, todo parece indicar que los empleados de la empresa muestran alto grado de empatía con la administradora de la misma, pues se muestra seria y líder pero jamás autoritaria, ella tiene su estilo de trabajo con todos los empleados independientemente de su oficio y siempre mostrándose amable con ellos. Por lo que se pudo observar en la manera de tratar a los empleados y comunicarse con los superiores, la administradora de igual modo muestra respeto a todos los empleados y generado un ambiente agradable de trabajo, eso permite que haya mejor flujo de información y sobre todo retroalimentación.

La comunicación informal se genera también con los empleados de misma jerarquía pero diferente departamento, sobre todo en forma de comentarios o rumores acerca de nuevas acciones que se implementan en la empresa. Al estar realizando este levantamiento de datos se encontró que la administración utiliza los comentarios cuando no puede repetirle a todos los operativos lo ocurrido pero sabe que se transmitirá la información boca a boca. Como por ejemplo el hecho de que últimamente se habían encontrado dos víboras en el estacionamiento de la empresa y de que hay que estar pendiente para que el encargado de mantenimiento tome cartas en el asunto en caso de ver una.

5.1.3 Vaciado de información obtenida y análisis de datos para el objetivo 3

El objetivo 3 estaba destinado a observar las prácticas de comunicación interna en la empresa, que se definió en el marco conceptual como 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez 1992:2003). Por otro lado, al momento de definir las variables a observar, independientemente de los flujos de comunicación, las herramientas, medios, canales y etc., se tenía que observar el ambiente físico y social y humano si y solo si, representaba comentarios trascendentes por parte de los participantes (empleados). Con lo anterior ya establecido por el marco teórico se encontró lo siguiente:

- a) Observar los usos de la comunicación interna en Villas Angelópolis y si existen estos flujos cuales son utilizados: Se da la comunicación formal e informal de modo ascendente, descendente y horizontal, la comunicación en diagonal es rara, casi nula. El canal más utilizado entre administrativos es el correo electrónico y el teléfono, mientras que con los empleados de menor jerarquía el canal más utilizado es el teléfono y la información cara a cara. Todos los empleados deben generar retroalimentación. Por último solo se menciona que los empleados de menor jerarquía no muestran interés por recibir sus órdenes de forma escrita, prefieren siempre informar cara a cara o de manera telefónica.
- b) Canales de comunicación: Si existen canales de comunicación cuales son los más recurrentes. ¿Existe interés en retroalimentar? Si existe interés en retroalimentar, en todos los niveles de la organización. El canal de comunicación más recurrente es el correo electrónico y el teléfono. Siempre se utilizan medios escritos como comunicación formal y de forma menos recurrente, los comentarios como comunicación informal. El canal que siempre genera retroalimentación de forma más rápida es el teléfono. Todos los empleados deben generar retroalimentación, esta normalmente va de forma descendente.
- c) Ambiente físico: El entorno si, y solo si representa comentarios para los participantes (lúgubre, confortable, grandioso, etc.). Tamaño, arreglo espacial o distribución, señales, etc. En la observación del ambiente físico surgieron varias cosas y comentarios: Para iniciar se detecta que en la promesa básica de venta del servicio, se le da al cliente la idea de que “Villas Angelópolis es el mejor lugar para vivir” y efectivamente existen 14 cámaras de seguridad, 2 alarmas y todo el contorno del edificio se encuentra electrificado. El edificio está siempre

limpio y con colores que contrastan su arquitectura. Los departamentos se encuentran muy bien distribuidos en su interior y en su exterior. Las áreas verdes están siempre limpias y podadas, los focos todos funcionan, el internet esta siempre activado y los autos de los inquilinos siempre en el lugar que les corresponde. En cuanto a la oficina-caseta de los de mantenimiento y limpieza, existen 3 cuartos designados para ellos, en una están la oficina y la cama para que por las noches puedan dormir, en otra se encuentran todos los materiales necesarios para dar mantenimiento al edificio y en otra más, cosas y materiales afines al trabajo de seguridad, mantenimiento y limpieza. Los empleados que se encuentran en la empresa en turnos de 24 x 24 se muestran agradecidos por la cama que tienen ahí para trasnochar, también por las cámaras de seguridad que están en todos los pisos y alrededor del edificio, lo cual facilita su trabajo en horario nocturno. Cuentan con todos los materiales para hacer su trabajo y también con la disposición para hacerlo, mencionan que la administradora tiene un carácter empático que permite hablar con ella de la mejor manera posible, siempre los escucha y da respuesta pronta a sus comentarios. Mencionan que les gusta el edificio y sobre todo, les gusta que se les reconozca que siempre está limpio y bonito.

- d) Ambiente social y humano: El ambiente social y humano generado en el ambiente físico, formas de vinculación, dirección de la comunicación, elementos verbales no verbales, tipo de liderazgo, acciones sociales, uso de medios de comunicación, etc. Por último se menciona que el ambiente social y humano de la organización se percibe como agradable, ya que la administradora general que es la que siempre está en contacto directo con todos los empleados, tiene actitud de liderazgo y empatía con cada uno de ellos. Se muestra atenta a sus peticiones y a las acciones que realizan y la retroalimentación que generan. Por otro lado se nota que hay compañerismo con los empleados de una misma área y entre otros de distintas áreas, pues al conocerse muchos de varios años, han sido recomendados por ellos mismo, para trabajar en las Villas. Dentro del ambiente social también se comenta que siempre que el director de la empresa asiste, les reconoce su labor de seguridad y mantenimiento.

5.1.4 Matriz de análisis interpretativo de la información obtenida en la recolección de datos

Cabe mencionar que la siguiente matriz muestra recomendaciones de forma simple, debido a que en el capítulo VI de éste trabajo de investigación, se especificaran las recomendaciones generales.

Variable	Dimensión de la variable	Indicadores	Situación actual	Recomendaciones
Canales de comunicación	Medios de comunicación	Medios electrónicos, impresos, visuales, de audio, audiovisuales, orales, etc.	En la empresa se utilizan medios electrónicos, impresos, visuales y verbales en todos los niveles de la organización. Altamente utilizados son el correo electrónico, el teléfono y el pizarrón de anuncios.	Continuar con el establecimiento de la comunicación de manera formal e intentar incrementar el uso de medios de comunicación formal en la organización.
	Medios electrónicos	Correo electrónico y pagina web	La empresa cuenta con comunicación a nivel correo electrónico entre empleados de alta jerarquía debido a las limitaciones de tiempo y región con las que cuentan los directivos. Este medio genera comunicación formal y es	Si para la empresa es tan eficiente el intercambio de información por medio del correo electrónico, la recomendación es implementar el uso del correo electrónico como primer medio de comunicación con empleados de la organización que sepan

			utilizado en un 80% por los empleados administrativos. Por otro lado la página web tiene como objetivo informar a clientes potenciales de la organización, mostrar de modo interactivo la empresa, los departamentos, la forma de llegar y el contacto con el administrador. Es una forma activa de estar generando comunicación mercadológica.	utilizar esos canales.
	Medios impresos	Memoranda Cartas	En la actualidad no se utiliza este tipo de soportes de manera impresa. La organización utiliza como medio de información escrita, principalmente email, dejando de lado la memoranda y las cartas. Por otro lado cabe reconocer que los empleados de menor jerarquía utilizan bitácoras que registran a diario para informar lo ocurrido en la organización.	Para los empleados de menor jerarquía los medios electrónicos, no tienen relevancia, pues no saben utilizarlos y por consiguiente no conocen el flujo de información por esos canales. Por ello se recomendaría que en acciones posteriores se trate de implementar el flujo de de comunicación de forma escrita, para hacer de conocimiento general toda la información relevante y recolectar las firmas pertinentes de enterado.

	Medios Visuales	Pizarrón de anuncios	Existe un pizarrón de anuncios que se encuentra a la vista de todos los empleados y que es totalmente aceptado entre los empleados de menor jerarquía. Cuentan con la información actualizada día a día de las acciones que ocurren y ocurrirán en la empresa. También tiene información relevante para ellos en cuanto a oficinas o comercios que se encuentran cerca, personas externas de mantenimiento, etc. El pizarrón no tiene información de la misión, visión u objetivos que persigue la organización.	Se recomienda que en el pizarrón de anuncios se exponga por lo menos la misión y visión de la organización a fin de que los empleados la reconozcan y también la adopten. Esto puede ser un aliciente para motivar a los empleados a realizar con más ímpetu su tarea. Reconocer al empleado con mejor desempeño y actitud cada tres meses y publicarlo en el pizarrón de anuncios, puede ser un buen motivante para los empleados.
	Comunicación Verbal	Teléfono	El teléfono es altamente utilizado en la organización ya que es un medio que es altamente efectivo en la transmisión de información, permite la retroalimentación de procesos, así como también el	El teléfono es un buen medio de transmisión de información pero se le debe dar importancia también a la presencia de los empleados en la organización y la supervisión de actividades, no tan solo pretender que al

			reconocimiento del flujo de la información y del entendimiento de la misma	dar una orden se va a cumplir de la mejor manera.
Variable	Dimensión de la variable	Indicadores	Situación actual	Recomendaciones
Flujo de comunicación interna	Comunicación formal	Ascendente, descendente, horizontal, diagonal	En la empresa están totalmente establecidos los flujos de comunicación dentro de la organización. Los más comunes son el ascendente, descendente y horizontal, el diagonal parece ser nulo. La información se filtra al llegar de manera casi inmediata a la administradora y ser ella quien dirige toda la información a los diferentes empleados.	El flujo de comunicación está bien establecido, por lo tanto, no existe una recomendación de flujos, salvo intentar que toda la información sea por escrito para tener un “antecedente” de lo que se ha realizado con los diferentes empleados.
	Comunicación Informal	Noticias, comentarios y rumores	En la empresa existe comunicación informal, presentada en modo de comentario o rumor. Indudablemente este tipo de comunicación puede ser también de mucha ayuda para la organización y es el caso de Villas Angelópolis. Donde la comunicación informal juega un gran papel ya que los	Sabiendo utilizar y explotar este tipo de comunicación, se puede dar un flujo más rápido de información, sin embargo se debe ser muy cuidadoso de la información que se quiere transmitir por estos medios ya que puede ser trasgiversada.

			empleados de menos jerarquía, tienen relaciones de carácter familiar entre si, lo cual ayuda a que la información se transmita de modo más rápido.	Lo más recomendable es tratar de hacer llegar la información a todos los empleados para intentar eliminar la información en los rumores.
Variable	Dimensión de la variable	Indicadores	Situación actual	Recomendaciones
Comunicación interna	Comunicación interna	Flujo de comunicación	Los medios de comunicación más recurrentes son los escritos, electrónicos, y verbales. Hasta el momento parecen funcionar adecuadamente. Los flujos de la comunicación en la organización son evidentes, gracias a estos (ascendente, descendente y horizontal) la empresa muestra un alto rendimiento ya que en pocas ocasiones la información se	La comunicación dentro de la empresa se muestra de manera efectiva, de modo ascendente, descendente y horizontal, sin embargo, de acuerdo a lo que se pudo observar, es recomendable que el dueño de la empresa, visite la organización por lo menos una vez al mes, para que los empleados se sientan reconocidos y perciban que tienen la oportunidad de acercarse a él sin problema y comentarle las distintas actividades que se han realizado. Esto servirá para motivarlos y sobre todo para que reconozcan que su trabajo

			triangula o mal entiende. Por otro lado La administradora es un filtro de información entre el dueño y los empleados.	es de vital importancia para la organización y reconocido por inquilinos y administradores.
		Canales de comunicación	Los canales de comunicación más utilizados son el correo electrónico, el tablero de anuncios y el teléfono.	Hacer uso de la supervisión constante de las actividades de los empleados, no solo reconocer que atendieron una orden, sino también organizar y supervisar que se realice del modo solicitado. Es decir, tratar de supervisar las actividades que se solicitan a los empleados e intentar retroalimentar de modo instantáneo, sobre todo para motivarlos a seguir haciendo su trabajo y a que consideren que lo que realizan es un esfuerzo constante que es notado y apreciado por todos. Por otro lado, aun cuando los canales de comunicación sean funcionales, se recomienda darle importancia también a la información cara a cara.
		Ambiente Físico	La empresa muestra una alta preocupación por el ambiente físico. Toda la empresa tiene	La empresa es percibida como una organización moderna, lo que se podría

		señalética, así como también el estacionamiento. Se percibe un ambiente seguro ya que se cuenta con aproximadamente 14 cámaras de seguridad, en cada uno de los pisos, las escaleras, pasillos, patios, estacionamientos, etc. Es un lugar limpio ya que los encargados de mantenimiento tienen la orden de que permanezca siempre con buen aspecto. Por otro lado se muestra un edificio cálido y moderno, con la mayor tecnología y con un diseño de vanguardia. El edificio siempre está en constante mantenimiento para mantenerlo siempre limpio y atractivo. Los empleados, sobre todo los de mantenimiento, se sienten comprometidos con esta tarea y motivados a realizarla pues cabe mencionar que son reconocidos por este trabajo de forma diaria por la administradora, en sus bitácoras.	implementar dentro del ambiente físico es únicamente el establecimiento de un comedor para empleados. Existen 3 cuartos pequeños donde se guardan herramientas para la empresa, se recomienda designar uno para que sea comedor de empleados. Ya que si bien tienen una caseta y oficina con cuarto, también es cierto que no tienen un lugar propio para hacer sus alimentos y esto se detectó en las necesidades físicas de la empresa. Cabe mencionar que con esta recomendación se podría incluso mejorar la cultura organizacional de la empresa y el comportamiento y motivaciones de los empleados. Gastarían menos dinero y estarían más comprometidos con permanecer dentro de la organización sin un pretexto para salir de la empresa.
--	--	---	---

		Ambiente social y humano	Se realiza una comida anual con todos los empleados de la organización donde también se invita a inquilinos a compartir, asiste toda la familia del dueño y la familia del administrador. Comentan los empleados de mantenimiento que ellos conocen a todos los familiares y que son amables. Esto genera buen ambiente en el evento y fuera de él, ya que las familias de todos conviven. Por otro lado, la administración tiene el rol de líder, amigo, ya que se puede reconocer a simple vista que dentro de la empresa existe jerarquía pero no autoritaria. A todos los empleados se les da de forma complementaria a su bono de navidad, un pavo.	Se recomienda que a los empleados se les asignen uniformes de trabajo.
--	--	---------------------------------	---	---

			Dentro de la empresa, se nota que existe compañerismo con los empleados pues muchos de ellos son familiares, ya sea primos, tios o sobrinos, etc. Algunos son vecinos y esto genera un buen clima de trabajo.	
--	--	--	---	--

Tabla 24. Matriz de análisis interpretativo de la información obtenida en la recolección de datos. Fuente Elaboración propia basada en el análisis de datos.

5.2 Barreras y actores que intervienen en la comunicación interna de Villas Angelópolis

La calidad de la comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna es un proceso entrópico que continuamente se ve expuesto a riesgo, los cuales, pueden ser físicos, psicológicos, sociológicos, culturales, administrativos, lingüísticos, etc. (García 1998).

Por lo anterior y siguiendo con el análisis de los datos obtenidos, se comentaran las barreras así como los actores que intervienen en el proceso de comunicación interna de Villas Angelópolis, el cual es un proceso también entrópico que como todo proceso de comunicación, muestra fallas. Es importante aclarar que sólo se mencionaran sin generar una propuesta de comunicación correctiva, debido a la existencia de una limitante de esta investigación, el tiempo. Por otro lado, es importante mencionar que esta detección de barreras y actores, podrá servir de base para que en futuros trabajos si la organización así lo solicita, implemente mejoras.

Obstáculos	Actores involucrados
Barreras físicas: Existen obstáculos en la línea de comunicación telefónica ya que algunas veces, el celular o radio no muestra buena señal. Y la comunicación se ve afectada al recibir órdenes. No ocurre de manera frecuente sin embargo, es una deficiencia del canal. La mayoría de las veces en lugar de marcar al teléfono físico, la administradora marca al teléfono móvil del empleado de mantenimiento a cargo, sin embargo, esto genera rapidez de la información pero baja calidad de la comunicación, debido a la recepción del móvil.	Empleados administrativos y de jerarquía menor

Barreras culturales: Este tipo de barreras de comunicación es evidente en la organización, ya que la mayoría de los empleados llegaron hasta secundaria o en su caso, primeros semestres de preparatoria, haciendo difícil la tarea de comunicarse por medios escritos, al generar varias faltas de ortografía o en su caso, mala escritura. Cabe mencionar que este tipo de barrera también genera que no se les pueda informar de modo electrónico, tampoco se les puede dar labores más altas en la empresa, debido a su formación académica. Generalmente la comunicación es eficaz y eficiente pero estas barreras culturales son notorias.	Empleados de toda la organización.
Barreras administrativas: Generalmente se dan solo por la diferencia de transmisión de la información en los canales, generalmente es imposible no distorsionar una orden generada de manera electrónica por el dueño hacia la administradora, y que ésta al momento de transmitirla a los subordinados no la distorsione. Sin embargo, por lo general la transmisión de información en los distintos medios, genera la retroalimentación y acción de las ordenes, esperada.	Empleados de la empresa
Barreras lingüísticas: Por obviedad existen barreras de tipo lingüístico, al hablar con	Empleados de la empresa.

los empleados, pues no se pueden emplear los términos administrativos o gerenciales, para transmitir información. Sin embargo, no existe hasta ahora un problema real, generado por el uso de distintos modos lingüísticos.	
El corazón ideológico de la organización no es conocido por todos los empleados	Empleados de menor jerarquía de la empresa: operativos
Los empleados no muestran un uniforme que precisamente, los identifique y aliente a seguir un orden en su trabajo, los motive. (Falta de identidad corporativa con sus públicos internos).	Empleados de menor jerarquía.
Existe comunicación corporativa en la organización, sin embargo no se lleva a cabo al 100%	Administradora

Tabla 25. Barreras y actores que intervienen en el proceso de comunicación interna de Villas Angelópolis.

CAPITULO VI CONCLUSIONES

El siguiente capítulo tiene como finalidad, cerrar el trabajo de investigación que a lo largo del posgrado se ha realizado. Es necesario mencionar que las conclusiones de dicha investigación, son un mínimo comparado con todo el trabajo que en materia de comunicación estratégica y comunicación interna debe realizarse en la empresa, no porque se presente una buena o mala dirección de la comunicación, sino porque el proceso de comunicación en las empresas siempre será entrópico y presentara fallas, debido a los actores que intervienen.

Este trabajo pretende ser solo una base, para que en futuros proyectos a mediano plazo la empresa, si así lo requiere, continúe construyendo su comunicación enfocada a tres ejes, el administrativo, organizacional y mercadológico.

6.1 Comprensión del problema de investigación planteado.

Al iniciar el proceso de investigación, se comentó que el problema principal del proyecto era reconocer el tipo de comunicación con públicos internos y externos que se implementaba en Villas Angelópolis. Es en este contexto, que se inició la investigación enfocándose a reconocer el tipo de comunicación interna que se implementaba, los actores y barreras que incidían en esta, los flujos, canales, medios de envío de información, comunicación y retroalimentación que existían.

Dentro de esa línea, la investigación se fue guiando con el único fin de reconocer las variables que tenían participación dentro del proceso de comunicación interna de Villas Angelópolis, para posteriormente crear categorías de análisis, que generaran información en torno al problema de investigación, y con dichas categorías y resultados del análisis, realizar recomendaciones coherentes que sean útiles para la organización y que tengan como objetivo, tratar de mejorar el proceso de comunicación de la empresa.

Gracias a esta categorización y análisis de variables, actores y dimensiones de la comunicación interna, entendimos que el proceso entrópico de comunicación implementado en la empresa muestra áreas de oportunidad, pero también bases fuertes para ser capaz de

reorganizarse y reforzarse, en pro únicamente de la mejora de la institución, más adelante se comentaran las recomendaciones y conclusiones.

6.2 Implicaciones prácticas.

La presente investigación se centró en reconocer por medio de las distintas categorías de la comunicación estratégica, la forma de dirigir y desarrollar la comunicación interna de las pequeñas y medianas empresas, tomando como caso específico de estudio la empresa Villas Angelópolis.

Es en este contexto, que el desarrollo de la investigación se llevó a cabo fijando como objetivo general el análisis de la organización desde el punto de vista de la comunicación interna, incluido el reconocimiento de las barreras y actores que inciden en la comunicación de la empresa, con el único fin de establecer una base para que en futuros proyectos que la organización quiera desarrollar en materia de comunicación o afines la empresa, tengan un sustento.

6.3 Implicaciones metodológicas

Derivado de las limitaciones con las que cuenta este proyecto de investigación (tiempo, espacio, recursos), la investigación se fue delimitando hasta dar como resultado la principal implicación metodológica de este estudio, que es reconocer y describir la comunicación interna de Villas Angelópolis, tomando en cuenta los actores y barreras que inciden en el. Es decir, el objeto de estudio fue la empresa Villas Angelópolis y la implementación de la comunicación interna basándose en su interacción con los actores que en ella interfieren, lo cual fue comentada de manera específica en el capítulo V, donde se generaron datos que al analizarse, mostraron una visión parcial del problema.

Desafortunadamente no podemos hablar de una visión completa de la comunicación en Villas Angelópolis, ya que para ellos deberíamos tomar en cuenta la teoría de los tres ejes de la comunicación de Costa (2006) y sobre esta, empezar a generar información debido a que para poder fundamentarla, se necesitaría también el análisis de la comunicación mercadológica, institucional y administrativa, con el único objetivo específico de reconocer que en cada área de la comunicación existen decisiones que afectan

al resto de la organización y solo así, poder generar una visión completa del objeto de estudio.

6.4 Conclusiones relacionadas con la pregunta de investigación

Al iniciar la investigación partimos de una interrogante que pretendía reconocer el estilo de comunicación interna empleada en Villas Angelópolis, para poder responder a dicha interrogante desarrollamos la investigación desde el enfoque mixto, ayudándonos con la investigación acción y utilizando instrumentos de recolección de datos como la encuesta o la observación participante.

Al ser la investigación mixta, se debían recolectar datos en un momento específico, con tiempo único, y posteriormente describir variables para analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado, con el fin de detectar el problema, diagnosticarlos y clasificarlo, sin embargo, debido a las limitantes de la investigadora no se llegara a formular un programa o plan para dar solución a las áreas de oportunidad de la empresa, por lo consiguiente no habrá nada que implantar ni se podrá medir la retroalimentación. Para los efectos de esta investigación, el alcance de la misma, se enfocara únicamente en la detección del problema de investigación y la elaboración de un análisis de los factores que inciden en la comunicación interna de las Villas, con motivo de que una limitante de esta investigación es el tiempo y los recursos de temporalidad del investigador como consecuencia no se podrá medir los resultados de la implantación de la propuesta de comunicación interna ni retroalimentar el proceso, sin embargo podrá formar parte de una investigación descriptiva o correlacional en un futuro, si los directivos de la empresa así lo requieren.

Es en este contexto, que la información aquí establecida, será apenas una ejemplificación piloto de lo que al parecer de la investigadora, deberá ser la base para futuros proyectos, pues como se mencionó anteriormente, se propone que a mediano plazo se diagnostique la comunicación mercadológica y administrativa.

6.5 Conclusiones y hallazgos relacionados con los objetivos general y específicos planteados

En el caso particular de esta investigación, los objetivos general y específicos fueron diseñados con el fin de reconocer el tipo de comunicación interna así como los actores y barreras que intervienen, es en este contexto que el objetivo general tiene relación directa con la pregunta de investigación y los datos arrojados de ella.

Por otro lado, los objetivos específicos se visualizaron como metas a cumplir en la investigación, que tienen secuencia hacia desarrollar el proyecto y resolver el problema de investigación,

Por todo lo anterior, en los siguientes apartados se presentaran conclusiones y recomendaciones, abordadas desde la información que se generó del análisis de datos obtenidos con el instrumento de recolección de datos para los objetivos específicos.

6.6 Reconocer las herramientas de comunicación interna existentes: conocer los canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa.

De acuerdo a los resultados del análisis de la información para dicho objetivo, se concluye lo siguiente: en la empresa se utilizan comúnmente medios electrónicos, impresos, visuales y verbales en todos los niveles de jerarquía en la organización.

Los canales más recurrentes para la transmisión de información son el correo electrónico, el teléfono y el pizarrón de anuncios. Entre empleados administrativos, el canal de comunicación más utilizado es el correo electrónico, el cual genera comunicación formal, de forma ascendente y descendente, generalmente transmitiendo información y generando retroalimentación entre jerarquías administrativas. Este medio y canal, muestra ser el predilecto en este tipo de organización, debido a la rapidez de transmisión de información, de modo formal y con alto grado de retroalimentación de procesos y actividades.

La página web de la organización no muestra información trascendente para públicos internos de la organización, pues solo se enfoca a generar información

mercadológica dirigida a públicos externos, generalmente clientes, por ello no se analizó la información ahí plasmada.

En otro rubro, los medios de comunicación escrita en forma impresa (cartas, memoranda, etc.) no se utilizan al 100% para comunicar, ya que únicamente se utilizan para transmitir información plasmada en bitácoras donde se comenta todo lo realizado por el personal de mantenimiento, seguridad y limpieza, así como para llevar un control de los inquilinos y visitas, sin embargo, no se utiliza como medio de comunicación, pues para transmitir mensajes informativos y ordenes, no es un medio tomado en cuenta.

Un canal de comunicación recurrente en la organización, es el pizarrón de anuncios, un medio visual que se emplea con la finalidad de mantener informados y actualizados a los empleados, tanto de situaciones de la empresa como de situaciones ajenas a esta. Otro canal de igual modo recurrente en la organización es el teléfono, al parecer, el medio de comunicación más recurrente entre empleados de menor jerarquía, pues muestran alto grado de aceptación para comunicarse con sus superiores por medio de este.

6.6.1 Recomendaciones

Derivado de lo anterior, se recomienda continuar utilizando medios de comunicación formal en la organización, desarrollando los medios de comunicación escrita como primera opción entre empleados operativos. Así mismo, ya que el correo electrónico muestra alto grado de aceptación entre empleados administrativos, se recomienda seguir desarrollando el proceso de transmisión de información y retroalimentación, entre empleados que utilicen este canal.

Utilizar el teléfono como medio alternativo de comunicación sería buena estrategia, ya que algunos empleados manifiestan que les gustaría ser evaluados en el momento de cumplir una orden para saber si están realizando bien lo solicitado (retroalimentación), es decir, supervisar más a menudo las ordenes que se dan por teléfono generaría motivación y mejor desarrollo de las actividades.

Es altamente recomendable que se les comunique a los empleados operativos el corazón ideológico de la organización, a fin de que lo conozcan e intenten identificarse con este en su trabajo diario, que se motiven. Plasmar dicha ideología en la oficina de operativos, en el pizarrón de anuncios e incluso en el edificio para que públicos internos y externos lo conozcan puede ser útil, fomentara el compromiso con el trabajo e identificara a todos los empleados para lograr ser “el mejor lugar para vivir”.

Utilizar el pizarrón de anuncios para reconocer al empleado con mejor actitud y desempeño, podría ser un buen motivante.

6.7 Reconocer los flujos de comunicación interna de la empresa

Los flujos de comunicación interna en la organización, son evidentes, dado que la mayoría del tiempo se comunica de modo formal, se reconocen los flujos de modo ascendente, descendente y horizontal, al parecer el flujo en diagonal es nulo. Al existir el flujo de información ascendente y descendente, la administradora de la organización es el primer filtro de comunicación hacia el primer puesto de la empresa, el director.

La comunicación informal también está presente en la organización, aunque con menor actividad y sin poder regularse. Esta juega un papel trascendente en el flujo de comunicación horizontal entre empleados de una misma jerarquía, particularmente con los empleados operativos. Cabe mencionar que aquí se comprobó la teoría del Doctor Nosnik (2006), el cual considera tres tipos de variables al transmitir comunicación informal, el comentario, el rumor y la noticia. En la organización son los comentarios y noticias lo comúnmente utilizado, en gran medida por los lazos consanguíneos de los empleados operativos, ya que algunos son familiares indirectos, mientras que otros son vecinos y etc. Por ello, la comunicación informal se transmite de modo más rápido, al informar de modo verbal.

6.7.1 Recomendaciones

Ya que los flujos de comunicación funcionan adecuadamente dentro de la organización, es necesario hacer recomendaciones para tratar de mejorar la información que fluye a través de los canales de comunicación, es decir, tratar de explotar de la mejor manera los soportes

de comunicación que se utilizan en la organización y el tipo de comunicación formal: la recomendación en este ámbito sería, tratar de establecer los medios escritos (impresos) de comunicación, como el punto principal de transmisión de información para los empleados solicitando su firma de enterados. Esto se hará únicamente para estar conscientes de que han sido informados de los sucesos más relevantes de la empresa.

Derivado de lo anterior y en función de que la mayoría de los operativos son familiares cercanos o conocidos de mucho tiempo, es recomendable tratar de transmitir la información a todos los empleados por medios de comunicación formales y generando antecedentes, sin olvidar que la información a transmitirse debe ser oportuna al adelantarse a comentarios o noticias, e integral al enviarse a todos los empleados de la organización.

6.8 Observar las prácticas de comunicación interna en la empresa

En este último apartado, se comentaran las conclusiones y recomendaciones de la observación participante a la que se dio lugar en Villas Angelópolis. Es necesario comentar que en este apartado se abordaran los objetivos antes mencionados, más otras variables que incidieron al momento de generar la observación y análisis de datos, si bien es cierto que nunca estuvieron presentes como objetivos de investigación, al ser una investigación mixta, se da la oportunidad de agregarlos para que en futuros proyectos sean tomados en cuenta. En este último apartado abordaremos conclusiones de variables de comunicación interna así como el ambiente físico, social y humano que se genera en la empresa.

De acuerdo a los análisis anteriores, se concluye lo siguiente:

- Los medios de comunicación más recurrentes en la empresa son los electrónicos con los empleados administrativos y los verbales con los empleados operativos, generando por medio de estos comunicación formal.
- Los flujos de comunicación en la empresa más comúnmente utilizados son el ascendente, descendente y horizontal. En pocas ocasiones, la información se triangula o mal entiende. La administradora funge como un filtro de información al generarse los flujos ascendentes y descendentes.

- Los canales de comunicación más comunes son el correo electrónico, el teléfono y el tablero de anuncios.
- La comunicación informal en la organización se da debido a las relaciones que surgieron derivadas de la convivencia diaria en la organización o en su caso, de las recomendaciones para ser contratados en la empresa.

De acuerdo a la observación de los ambientes, se concluye lo siguiente:

- En cuanto al ambiente físico se observó que toda la organización cuenta con señalética. Se percibe un ambiente para vivir seguro (existen aproximadamente 14 cámaras de seguridad y distintas alarmas) así como también un ambiente limpio, pues los empleados de mantenimientos siempre están barriendo, trapeando, sacudiendo, etc., en pro de que toda la organización tenga buen aspecto. El edificio es moderno, minimalista, seguro y con un diseño de vanguardia.
- En el ambiente social y humano, se percibe un ambiente agradable gracias a la empatía de la administradora con todos los públicos de organización y gracias también, a que ha sabido explotar su liderazgo como autoridad. Existe jerarquía, pero no autoritaria. Gracias a que la mayoría de los empleados tienen nexos, se percibe un ambiente agradable de trabajo, existe compañerismo. Los dueños de la empresa, una vez al año realizan un evento para los empleados, donde conviven y comen juntos todos.

En cuanto a las barreras y actores que inciden en el proceso de comunicación de la empresa se concluye lo siguiente:

Existen barreras de comunicación entre los empleados de la misma, que desafortunadamente interfieren en el proceso de comunicación interna, las cuales son físicas al generarse por ejemplo, problemas con el canal de transmisión en la línea telefónica de la empresa, no es común, más sin embargo no puede dejar de mencionarse. Barreras culturales que son evidentes entre los empleados operativos y administrativos, debido al grado de estudios de los distintos trabajadores, desafortunadamente esta barrera

no permite que a operativos se les pueda ascender a niveles jerárquicos más altos. Barreras administrativas son comunes, aunque no recurrentes, al transmitir información de un medio a otro. Por último, se perciben barreras lingüísticas, que por obviedad se generan debido a la diferencia de grado escolar entre unos empleados y otros.

Otras barreras de comunicación que son evidentes e importantes son:

La empresa cuenta con imagen corporativa, pero desafortunadamente no lo implementa con sus públicos internos. El corazón ideológico de la organización no es conocido por todos los empleados. Para finalizar, es importante reconocer que los empleados no portan un uniforme (que fue diseñado como imagen corporativa) que los identifique y motive.

6.8.1 Recomendaciones

Derivado de las observaciones antes mencionadas, se recomienda lo siguiente:

Para los empleados operativos, las visitas del dueño de la empresa a la organización son importantes, debido a que se motivan gracias al reconocimiento de él, en cuanto a las labores que realizan, es en este contexto que se recomienda por lo menos una visita al mes.

Hacer uso de la supervisión constante de las actividades que se les asignan a los empleados, generando reconocimiento inmediato (y motivándolos en ese momento) y retroalimentación. Este reconocimiento se enfoca a motivar a los empleados para que ellos mismos reconozcan que su labor diaria es notada por públicos internos y externos.

Mantener como hasta ahora, una política de puertas abiertas generando confianza y mejor flujo de información.

Dentro del ambiente físico de la organización existen dos cuartos disponibles, junto a la oficina de los empleados, se recomienda transformar uno en comedor de empleados y por otro lado, exhibir a la vista de los públicos, la misión y visión de la organización.

Dentro del ambiente social y humano, la recomendación más recurrente es la implementación de un uniforme de empleados. Fomentar la convivencia y participación con los distintos empleados, es decir, reuniones más recurrentes.

6.9 Recomendaciones y sugerencias para estudios posteriores

Como se ha comentado anteriormente, para poder hablar de un análisis completo de comunicación estratégica dentro de la empresa Villas Angelópolis, sería necesario también analizar la comunicación administrativa y mercadológica individualmente, con el único objetivo de reconocer que en cada área, se toman decisiones de comunicación que afectan de modo positivo o negativo, al resto de la organización, para solo así poder lograr un diagnóstico completo de la empresa y generar alternativas con planes estratégicos de comunicación, que incidan en la parte esencial que a toda empresa lucrativa le interesa desarrollar, la parte de mercadotecnia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alhama, Rafael. NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS La Habana 2004, ed. De las ciencias sociales.
- Ackoff, Russel L. RECREATING THE CORPORATION, A DESIGN OF ORGANIZATION FOR 21 CENTURY. New York. Oxford University Press. 1999.
- Barragán, José. ADMINISTRACION DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, RETOS Y PROBLEMAS ANTE LA NUEVA ECONOMIA GLOBAL. México 1ª Edición 2002. Ed. Trillas
- Beckhard, Richard. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS. Michigan 8ª. Edición. 1969.
- Bennis, William. ORGANIZATION DEVELOPMENT: IT'S NATURE, ORIGINS AND PROSPECTS. EUA. 1969 ed. Addison- Wesley
- Burke Will y Hortein Homer. THE SOCIAL TECHNOLOGY OR ORGANIZATION DEVELOPMENT. EUA.1972 Ed. NTL LearningResources
- Carrasco Davila, Alan. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Observatorio de la economía latinoamericana. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm> el 10 de Diciembre 2010.
- Carretón Ballester Ma. Carmen. LAS RELACIONES PUBLICAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BANCA ESPAÑOLA. 2007. Ed. Netbiblio. España
- Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES. México 2007, 8ª Edición. McGraw Hill
- Costa, Joan. IMAGEN CORPORATIVA EN EL SIGLO XXI. 2000. Editorial la Crujía. España
- Costa, J. (2006). *Comunicación Organizacional, Cultura y Gestión para el cambio 2006*. Quito, Ecuador, CIESPAL
- De Faria Melo Fernando. *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. México, DF 1ª. Edición. Mayo 2006.Ed. Limusa
- Donnelly, James *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Madrid 1ª Edición. Ed. Mc Graw Hill

- Elías Joan, Mascaray José. MAS ALLA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: LA INTRACOMUNICACION. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2003
- Farina, Mario. DIAGRAMAS DE FLUJO. México DF. 1984. Ed. Diana
- Fernández, Carlos, Galguera, Laura *TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN*. México, DF 1ª Edición 2009. Ed. Mc Graw Hill
- Fernández Collado Carlos. *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. México, Df. 2ª. Edición Marzo 2002. Ed. Trillas
- García, Salvador. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS. México, DF. 2001. Ed. Limusa
- García, Salvador y Dolan, Shimon. LA DIRECCION POR VALORES: EL CAMBIO MAS ALLA DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS. McGraw Hill 1998
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. España. Gestión 2000
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO PLANEADO. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá 2005
- Goodslein Leonardo, Nolan Timothy, Pfeiffer William. *PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA*. México, Df. 1a. Edición Agosto 2001

Ed. Mc Graw Hill

- Gómez Ceja, Guillermo *PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México, DF. 8ª Edición 1994. Ed. Mc Graw Hill
- Grinnel, Stuart. El modelo de los procesos de consulta. Londres 1973
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. 2006 Ed. Mc Graw Hill
- Herrera Martínez Gabriela ¿VALE LA PENA INVERTIR EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL? Ed. Mico Panoch. Argentina 2004
- HellebustKarsten, Krallinger Josep. *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRÁCTICA*. México, DF. 1a. Edición 1995. Ed. CECSA

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) Censo de población y vivienda 2000. Recuperado de www.inegi.gob.mx el día 18 de Septiembre 2010
- Irigoyen, Hipólito. PYMES: SU ECONOMIA Y ORGANIZACIÓN. 1ª Edición 2001. Ed. McGraw Hill
- Ivancevich, J, Konopaske, R, Mattesson, M..COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 2006 .McGraw- Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. México, D.F.
- Libaert, Thierry. EL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 2ª. Edición 2005. Ed. Limusa
- Martínez Alberto, Nosnik, Abraham. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRÁCTICA, 2008México, DF. 2ª Edición. Ed. Trillas
- Menéndez Prieto María Dolores, Vadillo Olmos Francisco Javier. EL PLAN DE COMUNICACIÓN HOSPITALARIO: HERRAMIENTA DE GESTION SANITARIA. Ed. Club Universitario. España 2009
- Nosnik, Abraham. COMUNICADORES Y ORGANIZACIONES: PLANEACION EFECTIVA DE SU DESEMPEÑO. México. DF 2001
- Nosnik, Abraham. EL HEXÁGONO DE RESPONSABILIDADES. México DF. 2010
- Paoli Antonio, Gonzales César. COMUNICACIÓN PUBLICITARIA. México, DF. 3ª Edición Julio 2002.Ed. Trillas
- Rebeil Corella María Antonieta, Ruiz Sandoval Celia. EL PODER DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES. México, Df. 2ª. Edición Mayo 2000 Ed. Plaza y Valdés
- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION MODERNA. México 2004 Ed. Limusa.
- Robbins Stephen, Coulter Mary. ADMINISTRACION. 8ª Edición. Pearson/Prentice Hall. México DF 2005
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (1991) HACIA UNA DEFINICION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. ED. TRILLAS. MEXICO

- Santillanes Hernández, Paulina Margarita. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL ENTORNO. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/26454186/ensayo-filosofia-organizacional> el 13 de Diciembre 2010
- Saroka Raúl, Ferrari Carlos. ORGANIGRAMAS: DISEÑO E INTERPRETACION. Ed. Macchi 1973. Texas
- Saló Nuria. APRENDER A COMUNICARSE EN LAS ORGANIZACIONES. Paidós. Barcelona 2005
- Schein, Edgar PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Inglaterra 1965. Ed. Prentice Hall
- Stanton William. *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA*. 4ª Edición 1989 Ed. McGraw Hill
- Steiner George. *PLANEACION ESTRATEGICA*. México, DF. 1ª EdiciónEd. CECSA
- Secretaria de Economía y Fomento Industrial (SECOFI) PYMES. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_programas. El 18 de Diciembre 2010
- Tironi, E y Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Tauros Editora. Madrid, 2004
- Valencia Rodríguez, Joaquín. COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. 2002. Ed. CengageLearning Editores
- Van Riel (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA*. 1ª Edición. Madrid. Prentice Hall
- WeilPascale. *COMUNICACIÓN GLOBAL: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN*. Buenos Aires, Arg. 2ª Edición .Ed. Paidós