



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Diagnóstico de la comunicación interna en MiPymes: Puebla

**Tesina para el Título
de Licenciada en
Comunicación**

Presenta
Georgina Palacios Arias

Directora de tesis
Dra. Angélica Mendieta Ramírez

H. Puebla de Z. de 2021

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introducción..... | 3 |
| Capítulo I. Desarrollo Histórico de la Comunicación Interna. | 10 |
| 1.1. Antecedentes de la comunicación..... | 13 |
| 1.2. Evolución de la comunicación organizacional..... | 14 |
| 1.3. Desarrollo histórico en la comunicación interna en las empresas..... | 19 |
| 1.4. Historia de empresas de servicio en Puebla..... | 21 |
| Capítulo II. Perspectiva Teórica de la Comunicación Interna..... | 30 |
| 2.1 Modelos de la comunicación interna..... | 31 |
| 2.2 Teoría de la comunicación | 41 |
| 2.2.1 Teoría clásica | 42 |
| 2.2.2 Teoría General de Sistemas | 47 |
| 2.2.3 Teoría Humanista..... | 56 |
| 2.3 Comunicación interna en empresas de servicio al cliente..... | 59 |
| Capítulo III Análisis del Diagnóstico de la comunicación interna en empresas de servicio al cliente en Puebla..... | 62 |
| 3.1 Metodología de la investigación | 63 |
| 3.2 Metodología del Diagnóstico..... | 65 |
| 3.3 Técnicas utilizadas: Observación Dirigida, Revisión Documental..... | 66 |
| 3.4 Variables para diagnosticar..... | 68 |
| 3.4.1 Proceso de la comunicación | 69 |
| 3.4.2 Comunicación interna | 71 |
| 3.4.3 Comunicación interindividual e interpersonal..... | 76 |
| 3.5 Resultados obtenidos de la Observación Dirigida..... | 78 |
| CONCLUSIONES | 82 |
| RECOMENDACIONES..... | 83 |
| Bibliografía..... | 89 |

Carta de Validación de Corrección de Estilo

Dra. Angélica Mendieta Ramírez
*Directora de la Facultad de Ciencias
de la Comunicación de la BUAP*
P R E S E N T E

Por este conducto me dirijo a usted para informarle que la estudiante tesista de la Licenciatura en Comunicación **Georgina Palacios Arias**, con número de matrícula **200529841**, ha presentado a su servidora un trabajo de tesis para revisión y corrección de estilo, servicios que han sido llevados a cabo con éxito.

Sin más por el momento, me despido y agradezco su atención.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z. A, 12 de agosto de 2021

Teresa Noyola Méndez
Licenciada en Lingüística y Literatura Hispánica

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios, sobre todo a la atención al cliente, suelen presentar problemas en la comunicación interna de la empresa, que se ven reflejados durante el proceso de atención a sus clientes. La comunicación en su proceso es el medio por el cual los miembros de una organización transmiten información conformándola como una necesidad para su constante desarrollo y evolución en su diaria convivencia. Por un lado, la falta de comunicación entre sus miembros, el uso adecuado de sus herramientas de comunicación, el sentido de pertenencia para el alcance de sus objetivos organizacionales preestablecidos por la institución en su cultura organizacional, la proyección que muestra la entidad en su imagen con sus clientes. Así como brindar la atención de los conflictos internos que se manifiestan entre el personal sobre sus necesidades de atención en la comunicación mediante la empatía o indiferencia en los grupos de trabajo y con su entorno al momento de realizar las actividades en sus áreas de servicio.

Hacer un diagnóstico de comunicación interna permite ubicar las necesidades de la organización, corregir las fallas en sus actividades, y permite fortalecer las interacciones entre los diversos grupos para satisfacer la mejora de los empleados, sumando a un buen clima laboral. Al ubicar las necesidades que presenta la organización se podrá aplicar o implementar el plan de acción necesario tanto para la interrelación existente entre los grupos de trabajo como en las funciones que se desempeñan en cada área de servicio y así, brindar la atención correspondiente a todos los clientes.

Una de las formas que existen para ubicar problemas en la organización en cuanto a su comunicación, es durante la realización del servicio, tomando en cuenta la percepción del cliente al recibir su producto o servicio erróneo, pues es cuando este puede manifestar una queja pública o en mostrador sobre su inconformidad con el servicio o producto que recibe, ya sea porque no fue lo que pidió, porque no comunicaron las instrucciones a su otra área o el personal no prestó atención suficiente, no se anotaron bien los datos del cliente, se traspapeló la información,

entre otros, así como también la falta de comunicación entre sus compañeros por la espera excesiva para su atención. Un diagnóstico de comunicación interna funciona como herramienta para analizar los procesos comunicativos, así como las relaciones interpersonales y posibles situaciones por resolver.

El proceso de las actividades que se realizaron debe estar encaminado hacia los objetivos organizacionales, que se manifiestan con el apoyo de herramientas de comunicación con los canales que propongan dichas entidades como son: los manuales, bitácoras, notas en pizarrones, revistas internas, correos electrónicos institucionales, entre otros, que sirven de apoyo para que la comunicación fluya internamente por las actividades que realizan diariamente, así como las relaciones interpersonales, que pueden fortalecer su cultura organizacional, muestran un sentido de participación constante que conlleva a un control interno en la realización de sus procesos y, por consiguiente, se denota en la organización un resultado positivo en su comportamiento y comunicación, que se percibe principalmente durante la atención a sus clientes y el resultado que surge del servicio realizado.

La percepción que se observó tanto en el personal como de algunos clientes durante la las funciones realizadas, fue de insatisfacción y molestia, de parte de la organización de servicios la falta de comunicación entre el mismo personal al momento de realizar sus actividades, fallaba en sus canales de comunicación (teléfono, mensajes, altavoz) para transmitir y dar respuesta a situaciones ya fuera de la autorización de un responsable a cargo, así como al momento de interactuar o enviar información para completar el servicio entre compañeros de la misma área o de otras áreas diferentes pero conectadas entre sí, se evidenció que durante el proceso de la realización de atención al cliente, los canales no funcionaron para cubrir las necesidades de comunicación, siendo el cliente quien percibe la calidad del servicio recibido y el empleado es el que recibe la molestia que se vuelve queja del cliente así como la sensación frustrante de la falta de resultado esperado por un superior.

Los procesos de comunicación al interior de las empresas juegan un papel importante para la organización que las integra, convirtiéndose en un sistema dinámico, por lo tanto, es necesario en todo el contexto para que fluya

correctamente la información. Por consiguiente, con el paso del tiempo dentro de este proceso se mencionó la importancia del papel que ejercen los medios verbales, escritos, así como el uso de la tecnología adecuada que contienen estas empresas y que son lo que “permiten” el envío de los mensajes para la realización de sus funciones. La comunicación como mecanismo de acción natural en los seres humanos representa un factor clave que dio a conocer sus necesidades, permitiéndoles actuar ante situaciones dentro de un grupo. La falta de interés en la comunicación en un contexto organizacional que vaya más allá de un simple envío de mensaje se debe contemplar, así como el lazo que representa con la productividad, y sus actividades en el clima laboral que se muestra durante la realización del servicio a clientes. En este aspecto, suelen mostrar falta de interés, y se muestra la falta de comunicación, principalmente entre los empleados durante el proceso, comprometiendo la imagen de la institución por la atención otorgada en el área que se encuentra, esta transmisión debe también considerar la motivación de los miembros de la organización como el desarrollo profesional que se genera. Las MiPymes de Puebla son entidades que deben considerar el esquema idóneo de comunicación, así como el uso correcto de sus canales de comunicación interna, siendo los medios existentes por los cuales se presentan contrariedades en la organización.

Es importante mencionar que estas empresas están dirigidas a brindar servicio a clientes, y por sus propias características deben contar con una diversidad de *stakeolder*, término para definir a los diferentes públicos que se relacionan a estas entidades, mismos que perciben la situación comunicativa presente en las diferentes áreas donde se encuentren, y captan el proceso de la productividad organizacional.

La realización de este trabajo se centró en un diagnóstico de la comunicación interna para MiPymes de Puebla, dentro de esta perspectiva es importante reforzar la oportunidad que existe sobre mejorar la comunicación interna de la organización ya que es potencialmente necesario analizar cada elemento del proceso que realizan en sus actividades de trabajo y su relación con sus grupos sociales. En este contexto el proceso de comunicación interna en las MiPymes de Puebla nos invita

a profundizar en la importancia de los diagnósticos de comunicación interna, herramientas por las cuales se analiza la información que se presenta y es necesaria para implementar mejoras en el proceso de comunicación interna organizacional. La finalidad es adquirir conocimiento en torno a sus actividades relacionadas con la atención que reciben sus clientes, así como el comportamiento que se presenta entre los miembros de estas organizaciones con respecto a los canales de comunicación utilizados, el comportamiento relacionado con las relaciones laborales e interpersonales existentes entre los miembros de estas MiPymes, y reforzar el sentido de pertenencia de una organización. Durante la realización de los procedimientos efectuados es necesario plantear estas preguntas para las MiPymes de Puebla: ¿Cómo se desarrollan los procesos de la comunicación interna en las MiPymes de Puebla? ¿Qué importancia tiene un diagnóstico de comunicación interna en las MiPymes? ¿Se muestra sentido de pertenencia a su entidad de trabajo? ¿Qué cultura organizacional predomina en los miembros de estas organizaciones? La falta de comunicación durante la realización de actividades conjuntas se ha visto afectada en el quehacer de organizaciones de servicio, mismas que impactan en la calidad de la atención que brindan a sus clientes.

La percepción en el proceso giró en torno a las necesidades de la organización para comunicar durante los procesos a seguir, así como durante el intercambio de las actividades que se realizan en sus áreas de servicio, siendo estas las que muestran una falta de disponibilidad que permita orientar el desempeño de la organización ante cualquier situación que se presente sobre la atención que se brinda durante su proceso.

La importancia de una comunicación interna en entornos competitivos para cumplir responsablemente con la misión y la visión establecidas inicialmente durante la creación de estas empresas requiere de contemplar periódicamente un diagnóstico de comunicación interna oportuno para mantener o corregir situaciones con respecto a las necesidades de la organización, permitiendo que la empresa se fortalezca tanto en su imagen así como con la organización, para lograr el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar el éxito que buscan.

Durante el tiempo que se realizó la observación directa a estas empresas, se analizó la posibilidad de llevar a cabo un diagnóstico de la comunicación interna para MiPymes de Puebla que permitiera profundizar en las necesidades de la organización, basada en sus procesos comunicativos y en las actividades de su día a día, principalmente porque son organizaciones que juegan un papel importante en áreas de servicio por la atención que brindan a los clientes, donde sus procesos comunicativos realizados derivarán también de una satisfacción del servicio proporcionado.

Se planteó la importancia del papel que juega la comunicación interna para la organización en el uso de los canales de comunicación en la realización de las actividades conjuntas e individuales, mismo que les permita contar con una guía que oriente su desempeño dentro del área de trabajo a realizar, así como mejorar la interacción con los grupos de trabajo e identificar los límites en el proceso de sus actividades. Como menciona Fernández “la comunicación es un sistema” con el que las organizaciones llevan a cabo métodos productivos con la finalidad de cumplir propósitos afines o especializados, siendo el subsistema técnico utilizado para enviar información, y las personas al comunicarse se interrelacionan de forma interdependiente, luego entonces cada empresa se anuncia con la finalidad del giro del que dependerá el servicio a brindar (2009:13).

En este contexto, es indispensable la atención que se brinda a la conducta de la organización de estas MiPymes frente a situaciones que guían sus funciones relacionadas con el servicio que prestan. Por lo tanto, la comunicación interna en las organizaciones debe brindarse con mayor valor e importancia, convertir y reconocer cada efecto que se gesta en la organización como factor de creación de ideas y estrategias con el fin de generar una identidad fuerte de la organización para vincular a todos bajo un mismo precepto sobre las reglas, políticas y demás factores que influyen en la vida organizacional y, con ello, observar el alcance de un clima laboral en la satisfacción de sus actividades conjuntas, crecimiento personal y laboral como actores importantes y lograr resultados deseados en la empresa.

Por consiguiente, se llevó un análisis para un Diagnóstico de comunicación interna en empresas de servicio de la ciudad de Puebla que brindan atención al

cliente, con el fin de representar la capacidad de fortalecer el papel de la comunicación interna en estas organizaciones, establecer criterios que mejoren la información con apoyo de sus herramientas de comunicación, para el uso de sus procesos como el uso del manual de procedimientos en atención al cliente con las características adecuadas para la comunicación, así como categorizar aquellos canales que se utilizan en la actualidad sobre la realidad del uso en su entorno, y describir el ambiente laboral actual sobre el adecuado para la organización, lo que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de la organización en la atención al cliente.

Se contempló como objetivo principal el analizar un diagnóstico de comunicación interna para la atención al cliente en empresas de servicio en la ciudad de Puebla, definir las características que debe poseer el manual de procedimientos en atención al cliente. Por ello, también se pueden enlistar las características que debe poseer un manual de procedimientos para organizaciones en atención a clientes, que brinde beneficios sobre el desempeño de sus funciones, facilitando las actividades frente a terceros, y fomente la comunicación interna para el alcance de los objetivos de la organización creando un ambiente laboral adecuado. Así también, se analizará la importancia de las normas de calidad enfocadas en el servicio al cliente para las correcciones en sus procesos.

La metodología que se aplicó en este trabajo es de carácter cualitativo para la descripción mediante la observación indirecta sobre el trabajo realizado, mismo que nos permitió obtener información más real, así como profundizar a partir de un todo lo que se ha ido analizando en sus diversas formas y áreas, permitiendo unir los conceptos mencionados así como la técnica de revisión documental para el diagnóstico de la comunicación interna en MiPymes de Puebla enfocadas en servicio al cliente, basado en la experiencia personal sobre las conductas y actitudes que se presentaron durante y posterior a procesos de las actividades realizadas en diferentes empresas de servicio. Se consideraron algunas pláticas informales al personal de diferentes áreas de servicio, realizadas a modo de obtener la información que se necesita para la realización de este trabajo. También se pudieron observar las herramientas y canales de comunicación que se tuvieron al

alcance durante la realización de las actividades de atención. Asimismo, se observó el manejo que se presentó dentro de sus relaciones entre los miembros de la organización y de estos con su entorno.

El trabajo se dividió en tres capítulos. El capítulo uno muestra el desarrollo histórico de la comunicación interna, permitiendo evocar las características necesarias de la misma en MiPymes de Puebla para la realización de los procesos encaminados a su comunicación entre sus miembros y entorno para mejorar la atención del cliente, aplicado en organizaciones de servicio analizadas, y que comprende un periodo de tiempo de 2018 hasta la fecha de 2021. El capítulo dos contempla la perspectiva teórica de la comunicación interna, aquellas teorías que se utilizaron a lo largo del trabajo de investigación con respecto a la comunicación interna en organizaciones, se destacan las características que se realizan en el desempeño de sus actividades y la relación en las conductas y manifestación de su filosofía organizacional, cada modelo contemplado mostrará un precepto de la mecánica que se persigue para la aplicación de las mismas en la entidad. En el capítulo tres se hace referencia al análisis del diagnóstico de la comunicación interna en empresas de servicio al cliente en Puebla brindando un acercamiento a la metodología utilizada para el Diagnóstico de la comunicación, las técnicas y variables presentes en el análisis, y los resultados obtenidos de la observación directa en conjunto con la información obtenida para este trabajo.

Capítulo I. Desarrollo Histórico de la Comunicación Interna

Es importante mencionar que a través del tiempo se ha observado una evolución del ser humano, desde los orígenes de la humanidad la realización del trabajo en equipo ha sido fundamental. Sus exigencias se derivan de una percepción de ideas desarrolladas independientemente de su momento histórico y del pensamiento que cada autor contemple, un proceso donde cada uno hace hincapié en cómo se comunican e interrelacionan los individuos dentro de un ambiente estructurado y en el que las ideas, los hechos y las situaciones en ese momento sean comunes.

Hablar de comunicación es hablar de toda una serie de componentes tan importantes para el desarrollo mismo de la sociedad en torno a las relaciones que se generan y presentan un impacto mismo entre los seres humanos, de tal forma que es evidente que la acción de comunicar se realiza infinidad de veces al día de diferentes maneras por considerarse un proceso natural para el mismo ser humano.

Gracias a la comunicación, la sociedad humana funciona adecuadamente, es decir, la comunicación permite realizar un intercambio de mensajes con otros individuos a través de sonidos, palabras, gestos entre una o más personas, permite llevar a cabo la transmisión de un mensaje entre una persona a otra a través de un canal proporcionando el mensaje. De tal forma que la comunicación permite conectar con otras personas, comunicar significa poner en común para involucrar un mensaje o transmitir un sentimiento que se envía de un sujeto a otro. De acuerdo con Berlo “al comunicarnos tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos” (1984: 97). Así, la comunicación interna es una actividad que se realiza dentro de una empresa, en la que las relaciones entre sus miembros se brindan por medio de mensajes que circulan a través de distintos medios de comunicación con el objetivo de ofrecer comunicación y motivación que permita alcanzar las metas establecidas por la empresa a su organización.

La comunicación interna está dirigida a los empleados y una institución de la cual depende la buena comunicación que exista entre ellos para cubrir las necesidades de ambos. Cuenca y Verazzi afirman que “la interacción entre el

empleado y la organización es, posiblemente, una de las actividades de comunicación más antiguas que se ha desarrollado en el seno de una entidad” (2018:8). De ahí que muchos autores consideren que la comunicación interna ha tenido presencia desde siempre o desde la aparición de las asociaciones que surgieron para cubrir necesidades al medio que las creó.

Esta práctica lleva muchos años desarrollándose para brindar la importancia adecuada sobre la dirección correcta y sólida a la que ha de avanzar toda organización que desea crecer. Reforzar la comunicación interna permitirá crear relaciones entre los mismos colaboradores de cada área, generando un ambiente cordial y empático para el usuario y, sobre todo, para el alcance de sus objetivos organizacionales.

La comunicación interna es una construcción diaria de relaciones entre los individuos de una entidad, de tal forma que el intercambio de opiniones y en la difusión de sus mensajes, así como de simples encuentros casuales se externe el respeto por las expresiones de un sujeto a otro. Como expresan las palabras de Peter Druker, nombrado padre de la gestión moderna y considerado el filósofo de la administración del s XX: “el 60% de los problemas en las empresas son debido a la falta de comunicación interna”..

El uso adecuado de la comunicación interna para la realización de actividades de forma eficiente y efectiva permite cubrir los lineamientos necesarios para la realización correcta de las actividades designadas. De acuerdo con Berlo, “uno de los fines perseguidos por un sistema social es la elaboración de un producto, la realización de una tarea... como una de las dimensiones de los objetivos del grupo” (1981:82). De tal forma que al incrementar la productividad es necesario que los lineamientos en los mandos sean más seguidos, para que se proyecte una comunicación descendente en donde la comunicación fluya desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, en este sentido, los mensajes de directivos a empleados tienen como objetivo indicar instrucciones específicas del trabajo a realizar.

Como lo menciona la autora Bermúdez “la comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas

competencias” (2017:7). De tal manera que en esta capacidad que se debe desarrollar en beneficio de las organizaciones para realizar correctamente sus procesos basados en sus políticas, las actividades son determinantes que permiten lograr el alcance de los objetivos planteados en su cultura organizacional.

De acuerdo con Carretón (2007:10) citado por Verazzi, el origen de este concepto en los públicos internos de una institución se remonta “tanto en Estados Unidos como en Europa, en la década de los setenta, se origina la denominada comunicación interna”. Así, en términos teóricos identifican el origen de la comunicación a partir ciertas ciencias del comportamiento humano, la psicología social y las relaciones humanas. Los estudiosos de la comunicación concuerdan en definir que la comunicación interna es:

“El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, contribuyendo a su vez, al logro de los objetivos organizacionales”. (Cuenca, 2018:10)

La comunicación interna debe ser cuidada y observada para el beneficio y fortalecimiento de la organización, generando confianza y participación al compartir la información adecuada en cada área. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice. Al hablar debemos tener presente cuán efectivo es lo que enviamos de información y cómo esto se aplique refleja lo aprendido, de ahí que la retroalimentación o Feedback sea parte fundamental en el proceso de la comunicación, misma que permitirá la buena interpretación de lo enviado y su utilización. Por consiguiente, se considera que este tipo de comunicación se centra en el público interno que ayuda a mejorar la relación con el entorno externo como complemento y existencia de la entidad empresarial que los constituye (Diez Frijeiro 2010:3).

1.1 Antecedentes de la comunicación

En un mundo tan cambiante, con gran demanda de información, el hombre busca incansablemente la forma de comunicarse, hoy día y bajo las condiciones con las que se presenta la diversidad tecnológica, cada vez es más amplia la creación de grupos sociales en los que su proceso de comunicación se hace más complejo, ya no se trata sólo de un emisor, receptor y mensaje, lo que permite realizar una comunicación adecuada, dentro de estos mismos procesos y con la mejora realizada por H. Laswell al incluir el canal donde se envía el mensaje y el sentido que da importancia para la entrega de dicho mensaje a receptor, permite como resultado una retroalimentación, una respuesta que permita dar a conocer la claridad del mensaje enviado.

La comunicación hoy día es una actividad natural para los seres humanos mediante la cual entra en contacto con otros individuos y conoce el entorno que le rodea adquiriendo así conocimientos del mundo en el que vive para tomar decisiones importantes en su vida. Por tal motivo, es importante el proceso comunicativo para mejorar la interacción que el individuo tiene, así como el papel que desempeña principalmente en grupos más amplios en donde llegan a existir una influencia mayor en las redes y canales de comunicación que pueden generar barreras para el entendimiento.

De tal forma que la comunicación en un punto de vista más amplio se puede ver como la unión existente entre el quehacer individual y los grupos donde se engloban los conjuntos que se transfieren para el intercambio de ideas en ese encuentro donde se obtiene dicha información (O'Sullivan, 1996:16). La comunicación es más que enviar mensajes es más trascendental en la postura del hombre, generándole funciones dentro del sistema social del cual es partícipe tales como la de informar, socializar, desarrollar motivación, debatir/dialogar, educar, promover la cultura, esparcir/difundir e integrar; dicho de otra manera, todo un conjunto de necesidades en las cuales también es intrínsecamente creador.

Por consiguiente, con el paso del tiempo aquel hombre de las cavernas pasa de comunicarse por medio de señas y dibujos a intercalar palabras que fueron parte de su propio conocimiento lingüístico, más tarde a la forma escrita siendo esta la

segunda manera de innovar confiriéndole como la más grande invención adherida en su haber perenne de la palabra dándole mayor fuerza con el paso de los años (O'Sullivan, 1996:19). Permitiendo así la ventaja de conocerse y crear mecanismos de comunicación desde la intrapersonal a la de masas en un contexto institucional.

No obstante, O'Sullivan observó que la comunicación también estaba "limitada por la lentitud de su difusión". Básicamente, el inicio del envío de los mensajes fueron muy espaciados pues recordemos cómo se enviaba la correspondencia apenas hace más de dos siglos y el tiempo que tardaba en llegar una carta, la llegada del telégrafo creada por Graham Bell fue un parteaguas en la era tecnológica dando cada vez mayor oportunidad para difundir a gran distancia todo aquello que se deseaba comunicar e informar para lograr el progreso en las diferentes áreas en las que ya se aplicaban como la administración, educación y el comercio, entre otros, para el logro de una expansión económica y militar (1996:19).

1.2 Evolución de la comunicación organizacional

En toda organización existe un proceso de comunicación, mismo que requiere una constante innovación, así como investigaciones constantes sobre las necesidades que se presentan y, por lo cual, se genera un desarrollo propio, como lo llega a mencionar Joan Costa, reconocido comunicador organizacional: "la comunicación es transversal a la empresa, y es considerado el sistema nervioso de la organización". Por consiguiente, su estudio es de gran importancia para mejorar y brindar atención en las relaciones que surgen entre los miembros de una organización, así como la interacción que obtiene con su entorno (1981:108).

Para Fernández Collado las organizaciones son sistemas productivos cuyo objetivo es el de cumplir una serie de propósitos, cada uno de ellos diferentes y especializados para el beneficio de una sociedad cambiante y que en todo momento evoluciona. De tal manera que, parafraseando al mismo autor, la especialidad de cada empresa está dada por el giro al que se incline en brindar siendo esta la forma de la que dependerá el tipo o servicio que otorgue (2003:12).

Siendo la comunicación un proceso que existe inherentemente en toda organización y que demanda innovación, así como una continua actividad para su desarrollo continuo, Costa Joan menciona que “la comunicación es transversal a la empresa y es el sistema nervioso de la organización”, así, cabe mencionar la importancia en mejorar las relaciones existentes de toda la organización y de esta con el entorno con el que se interacciona (1981:15). Por otro lado, el concepto de la comunicación organizacional se toma de la siguiente definición como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la finalidad de que ésta última cumple mejor y más rápido los objetivos. (Fernández, 2003:12)

Por consiguiente, y a través de los años el origen y evolución de la comunicación organizacional se ha investigado enérgicamente durante las últimas décadas por varios autores, entre los que destacan Monge y Rusell (1977), Gerald M. Goldhaber (1979), Long y Lewis (1983), entre otros. Sin embargo, Charles Redding y Philip K. Tompkins son quienes seleccionan con gran avidez las diferentes perspectivas teóricas, así como sus distintas tendencias, contribuyendo enormemente a conformar los orígenes de esta ciencia. Se retoman a todos estos autores que proponen grupos de referencia: el primer grupo aplicable del periodo de 1900 a 1970, y el segundo corresponde efectivamente de 1970 hasta nuestros días (Pozo, 1997:18).

Para comprender las diferentes propuestas teóricas en un contexto evolutivo, se exponen de forma breve las características principales, temas de investigación y tendencias de su estudio desde el siglo pasado hasta nuestros días:

| DÉCADA | CONNOTACIONES HISTÓRICAS |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1940 | Movimiento de las Relaciones Humanas, calificada como la era de la información, el estudio se centra en el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así |

| | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | como en la relación entre la motivación y la información. Lema generado: “Un empleado informado es un empleado motivado y productivo”. |
| 1950 | Década conocida como: Redes, climas y retroalimentación; los grupos no contaban con una estructura predeterminada, sino que se formaban redes de comunicación acorde al tipo de trabajo que realizan. Los miembros de las redes descentralizadas se sentían más satisfechos que aquellos de las redes centralizadas (sin flexibilidad, generación de más líderes), esto resultado del grado de comunicación entre sus miembros. Así como la distorsión de mensajes en la comunicación ascendente, por la influencia del jefe en relación con los trabajadores, de acuerdo con los estudios asociados al Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, a mayor aspiración de ascenso del empleado y menor confianza del jefe, mayor probabilidad de distorsión del mensaje. El comienzo de Sistemas generales desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy de 1956 y 1962 desde los sistemas abiertos (Godlhaber, 1984:21). |
| 1960 | Década centrada en el clima de la organización, analiza las redes de comunicación de la década anterior. Unos estudios de la Universidad de Purdue sugieren que el “supervisor eficiente” debe estar “orientado hacia la comunicación”, de tal modo que debe estar atento y abierto a transmitir la información a los subordinados, considerando el contexto de la década anterior, las conductas de comunicación eficaz en la supervisión pueden ser situacionales y contingentes (Fernández, 2001:107). |
| 1970 | Para entonces el estudio del clima organizacional continúa aumentando y, a su vez, el objetivo principal se centra en la relación jefe-subordinado. Se profundiza en la figura de los “supervisores eficientes” en la distorsión del mensaje y en la retroalimentación. También estudia el rol y las funciones de la comunicación abierta jefe-subordinado, Marisa del Pozo asegura que los teóricos de las Relaciones Humanas incluyeron la apertura de la comunicación. |
| 1980 | Fernández Collado explica que en esta época se enfoca el estudio de las organizaciones como sistema, la comunicación como proceso y la manera en que los miembros de la organización crean significados. Mientras que el rol de jefe-subordinado, las redes de comunicación y los roles en las redes continuaron siendo objeto de estudio, denominando esta década como “la era |

| | |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>del proceso de la comunicación organizacional”. Algunos autores de esta época como Mc.Phee, Poole, Ranson, Giddens y Greenwood lo resumen en las siguientes conceptualizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de las interacciones diarias en miembros de una organización se producen y reproducen los climas y redes organizacionales que de ellos se desprende. • La percepción del clima comunicativo se presenta como un fenómeno recíproco estructurado de forma continua a través de reglas de interacción y recursos. • Se analizan cuatro enfoques en la cultura organizacional: fuerte, débil, cognitivo y simbólico. |
| s. XX y s. XXI | <p>La revisión de las propuestas teóricas principales de cada década del s. XX, se complementa una tras otra profundizando cada aspecto observado. Para los teóricos actuales “la postura correcta es mirar hacia el futuro, crear el futuro y abrir nuevas oportunidades que supongan una nueva vía de expansión y desarrollo para la empresa” (Del Pozo, 1997:108). También Peter Drucker, considerado una autoridad en el ámbito empresarial y de las organizaciones, desarrolla que las empresas que se rigen por la dirección de objetivos son llevados por la Dirección General, siendo estos divididos en subobjetivos observados en subdepartamentos, departamentos y secciones donde se responsabiliza de la consecución de los objetivos asignados a cada individuo. Para Del Pozo las tendencias del actual management empresarial centran las investigaciones en estudios de diferentes procesos de comunicación que se crean en la organización, obtenido de las relaciones humanas en la interacción de los individuos.</p> |

Fuente: Elaboración Propia con base en Pozo (1997).

Como consecuencia, la década de los 80 marcó en el campo de la comunicación organizacional el inicio de la perspectiva internacional. De tal forma que la comunicación organizacional se conceptualiza como aquellas actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes generados entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Para Muñiz, en la actualidad la mayoría de las empresas no contemplan que para ser competitivos en el mercado que se desarrollan y enfrentarse con éxito a los cambios que se presentan infaliblemente en el mercado, se debe motivar a la organización que contienen, retener e impulsar a los mejores empleados, e infundir una cultura organizacional que les haga sentir identificados para que sean fieles a su organización (2014:8). Por ello, es muy importante la comunicación interna pues sirve como una herramienta estratégica para brindar respuestas que satisfagan las necesidades de la organización y fortalecer el sentido de pertenencia en la misma.

1.3 Desarrollo histórico de la comunicación interna en las empresas

La comunicación que se gesta dentro de las organizaciones y que es de gran relevancia solo para el cliente interno se conoce como comunicación interna, es la respuesta que se genera a las necesidades de toda organización para motivar a la misma y mantener un mejor entorno laboral, provee mediante un buen empleo la información que se presenta para la transmisión de los objetivos y valores a los empleados que promueve la organización al generar una cultura de fidelidad e identidad. Es por ello importante que las empresas reconozcan que son lo que son gracias a su elemento humano, siendo la comunicación interna la que genera motivación para la obtención de buenos resultados (Muñiz, 2014:8).

Por lo anterior, se realiza un diagnóstico de comunicación interna que permita conocer y brindar relevancia a las necesidades de comunicación con su público interno en toda organización. En un principio, la comunicación interna se desarrolló en Europa y Estados Unidos a finales de la década de los setenta, cuando surgen los organigramas para la funcionalidad de las áreas de Recurso Humanos para difundir la información laboral y organizacional de forma vertical.

Fernández Collado y Galguera García afirman que desde hace mucho tiempo atrás los medios de comunicación utilizados en la comunicación interna fueron las cartas, los memorándums, manuales internos, los reportes, las reuniones, los boletines, la comunicación informal. Dicho de esta forma, son los medios que a la fecha se siguen utilizando dada la necesidad del hombre para crearlos y los

integrantes de una organización puedan desarrollar la comunicación de forma efectiva.

Los tipos de la comunicación interna por mencionar dos son: la ascendente, que es la que realiza el trabajo de abajo hacia arriba y descendente que tiene lugar de arriba hacia abajo contemplado en los diferentes organigramas institucionales que son manejados en la mayoría de las empresas. Por otro lado, la comunicación interna incrementa en estos espacios la competitividad de la organización, y la adaptación a los cambios del entorno, lo que facilita el logro de objetivos y metas establecidas, satisface las necesidades de los integrantes de dicha organización, controla y coordina las actividades fomentando la motivación y compromiso con la empresa.

La comunicación empresarial se puede definir como un intercambio de información que se realiza dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Como ya se ha expuesto en el concepto de comunicación, la evolución de la comunicación interna en las empresas, actualmente, se observa paralizada en torno al evento que se vive mundialmente por la pandemia sanitaria del siglo XXI, misma que ha provocado en muchas de las empresas de servicio en Puebla demostrar ciertas deficiencias o carencias comunicativas en su organización. Una evolución se denotaría en la correcta conceptualización de la comunicación que se presenta en las áreas de atención, el manejo y uso de sus herramientas de comunicación tecnológicas (teléfonos, internet, redes sociales, aplicaciones tecnológicas, entre otros) la realización correcta de actividades. Por otro lado, poner la atención en los conflictos internos más que en proponer soluciones es una pérdida de tiempo, ya que los encargados de atender dichas situaciones no terminan de afrontar de forma correcta esos problemas que aquejan y generan perdidas que se pueden mostrar en la rentabilidad del servicio ofrecido, “la mayoría de las personas gastan más dinero y energía en hablar de problemas que en afrontarlos” Henry Ford.

De acuerdo con Charles D. Winslow y William L. Barner, las nuevas tecnologías son el motor de los cambios que se presentan en las empresas, de tal forma que las empresas experimentarán, si no es que ya lo hacen, los procesos del

conocimiento llamados inteligencia artificial. La revolución telemática ofrece una gran variedad de formas para comunicarse con la empresa (conexiones a distancia para la realización de algunos trabajos, de la que apoyaron la realización de actividades a distancia) tal como vemos ahora con la tecnología de los correos electrónicos que llegó en la década de los noventa al país, revolucionando la forma de trabajar presencialmente y denotando un perfil de conocimientos de nuevos elementos a la organización (García, 1998: 29).

En la era industrial se generaron tres revoluciones que afectaron a las empresas de la década de los noventa, la revolución tecnológica, la informática y la telemática, cada una de estas constituyó un desafío en aquella época de transformación radical en sus procesos productivos, de tal forma que la empresa no necesariamente estará constituida por espacios físicos, sino que actualmente la podemos encontrar en línea para la realización de compras y la misma realizará el envío de sus productos, aunque ciertamente no ha resultado eficiente, ya que la calidad del producto, por la transportación, suele verse afectado o algunos consumidores prefieren hoy día realizar sus compras directamente en el lugar para evitar fraudes en la calidad del producto ofrecido, de las cuales se observa en algunas empresas la calidad y el esfuerzo por brindar un adecuado proceso en la atención y la credibilidad de sus productos.

En el pasado la organización funcional imperaba en el hecho de que cada elemento se encargaba de realizar sus funciones de manera específica, lo que en su momento se consideró un serio riesgo por la falta de seriedad para solidarizarse. Pero a medida que las organizaciones han evolucionado se ha asignado la necesidad de coordinación e integración en las acciones de cada unidad a partir del conocimiento y lo que repercute en la producción de sus funciones. Para García Jiménez esto implica dar paso a la organización transfusional que desempeña un papel decisivo para la comunicación interna de estas instituciones.

1.4 Historia de empresas de servicio en Puebla

Hoy en día las empresas de servicio proporcionan a su personal herramientas que les permitan dar a conocer sus necesidades con respecto de sus actividades y la

información recibida por sus líderes de acción. Para Tesi estas empresas del nuevo siglo suelen realizar con más frecuencia las reuniones con su organización para conocer la opinión de sus empleados, considerando los canales que incluyen en sus cuestionarios preguntas sobre la comunicación interna. Sin embargo, estas empresas pueden contar con la intervención oportuna del área de recursos humanos o del líder de departamento sin miedo a represalias u omiten en el cuestionario respuestas que permitan conocer la realidad de la organización, dejando inútil esta herramienta de medición de las necesidades para corregir oportunamente las situaciones que se presentan en sus áreas de servicio, mismas que traspasan de alguna u otra forma las paredes de la empresa al momento de presentarse quejas por el servicio recibido.

Comencemos por identificar las MiPymes de Puebla, en nuestro país el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) junto con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) las identifican como unidades económicas de acuerdo con sus procesos o funciones, a través de un código de actividad apoyado por el SCIAN. Según el (INEGI, 2019) MiPymes realiza encuestas anuales en entidades de servicios privados no financieros que existen desde 1940. Brindan desde entonces una encuesta que permite identificar el incremento, tanto en desarrollo económico como el empleo en la población; identificándolos como sectores en área de servicio y agrupándolos en 11 sectores dedicados a la satisfacción de necesidades a terceros ya sea de carácter social, mercantil, profesional o cultural. Dentro de toda la gama de sectores terciarios que se encuentran pondremos énfasis en aquellos que brindan atención directa al cliente o usuario de un servicio particular.

La importancia de las MiPymes en áreas de servicio radica en satisfacer las necesidades del cliente y, a su vez, brindan un papel importante en la economía del país como fuentes de empleo; estas unidades económicas del sector de servicios de acuerdo con el censo de (INEGI, 2019) ocupan el segundo lugar más importante en su ramo con el 39.6%. La rentabilidad de este grupo se centra en el proceso con

que realizan sus actividades viéndose reflejadas en la relación que se presenta en sus grupos de trabajo.

Desde hace ya algunas décadas, el desarrollo histórico de las empresas a nivel latinoamericano, no ha dejado de ser atractivo, esta percepción se estudia desde hace no menos de 30 años, siendo la historia económica tomada sin la mayor importancia, la conceptualización de desafíos para abordar estudios no sólo desde una perspectiva económica sino también en términos más tradicionales que contemplen sus procesos generacionales, redes culturales, así como el comportamiento de sus directivos (Rougier, 2008). Destacaremos la presencia de empresas a partir de los años setenta y ochenta, que se incrementan para la década de los noventa, y siguen con mayor presencia a partir de los primeros años del siglo XXI en nuestro país.

En nuestro país ya se mencionaban los diferentes aspectos en su aplicación como en la estructura que debe mostrar refiriéndose a las necesidades de la organización para hacer cumplir los lineamientos preestablecidos con una misión y visión integradora de la que muchos hacen referencia junto a sus políticas contemplada en los manuales de procedimientos entre otros.

De este último como herramienta de la comunicación interna para la realización correcta de sus actividades, alrededor de 1977 se inicia la referencia del manual en el libro *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, escrito por el profesor de la UNAM Miguel Duhalt Krauss, quien brinda la importancia y una de las definiciones utilizadas en diferentes trabajos de estudio de tesis para su conceptualización en la aplicación, creación, propuestas, y elaboración para diferentes empresas en favor de auxiliar o generar un apoyo formal para la realización correcta de actividades del personal que realizan en diferentes procesos.

De acuerdo con el censo de 2020 del INEGI, se reporta un crecimiento en las empresas de servicio en la ciudad de Puebla de un 33.6%, lo que significa para este sector económico terciario de importancia, mismo que para su permanencia en el mundo empresarial debe prestar atención en la inversión que contemplan sus activos, dentro de los cuales el activo más relevante es la organización que la

integra para el desenvolvimiento e identidad cultural que adquiere su organización para la rentabilidad del uso en el servicio y la comunicación interna que proyecta a sus clientes.

En un momento dado el país en general ha seguido el modelo económico internacional de forma parecida, con su apertura económica externa iniciada en 1986 con el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), dando apertura a la globalización en México, sobre todo con la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC) de 1994, así como la integración del país a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995, siendo este el inicio una sociedad empresarial que enfrenta nuevas crisis y políticas que impiden el proceso de modernización en una sociedad competitiva y eficiente (Larios, 2016).

No obstante las MiPymes en Puebla desde 2019 han sido influenciadas negativamente en los servicios de atención que reciben los usuarios por la pandemia que azota al mundo, de la encuesta realizada por el INEGI en 2019 se reportan de manera puntual los casos de cierre que tuvieron que realizar empresas afectadas por esta situación y, el primer trimestre de 2020 no ha sido la excepción, las empresas de servicio muestran una capacidad de respuesta percibida por sus clientes, buscando brindar un óptimo servicio en cuestión de desempeño, preparando al personal en el quehacer de sus actividades en torno a los servicios que ofrecen, tratando de cubrir las necesidades de sus clientes internos. Para julio de 2018 INEGI reporta a empresas registradas por entidad federativa, donde Puebla cuenta con una participación del 8.69% de un total de empresas en el sector servicios de 7506.

Fig. 1 Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, Puebla. Censos Económicos 2019

**Empresas registradas por Entidad
Federativa
Sector Servicios
Julio de 2018**



| Estado | No. Empresas | Partic. % Nal | Rank |
|--------|--------------|---------------|------|
| Puebla | 7,506 | 3.87% | 10 |

Fuente INEGI, 2019.

Fig. 2 Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, Puebla. Censos Económicos 2019

Empresas registradas por Entidad

Federativa

Tamaño:

MiPymes

Julio de 2018



| Estado | No. Empresas | Partic. % Nal | Rank |
|--------|---------------|---------------|------|
| Puebla | 19,042/ Micro | 3.05% | 13 |
| Puebla | 1,795/Pequeña | 3.89% | 9 |
| Puebla | 346/Mediana | 3.60% | 11 |

Fuente INEGI, 2019

De tal forma que aquellas empresas que consideren una auténtica comunicación son líderes encaminados al éxito, por ser ésta quien comprende el conjunto de las actividades de la organización, por la cual se proyectan los beneficios económicos, el desarrollo de su comunidad al conceder a la comunicación interna el papel principal que debe tener su gestión de negocio (Álvarez, 2007).

Siguiendo a Álvarez, para analizar MiPymes desde su comunicación interna, sigue siendo un tema de atención pendiente ya que todavía muestran una capacidad de competitividad seguida de una fuerte línea para adoptar otros modelos empresariales que transforman las características necesarias para su existencia,

pues cada estructura organizacional cuenta con necesidades particulares, así como la falsa idea de brindar puestos que consideran irrelevantes en torno al manejo de su comunicación. De esta forma es que ésta se presenta en sus procesos y refleja el manejo inadecuado en las necesidades de su organización, así como lo concerniente al envío de su información donde un emisor y un receptor establecen la conexión a través de un mensaje, como lo expusiera en su modelo Shannon & Weber en 1948.

Para los seres humanos la comunicación es una actividad natural y debe considerarse igual en importancia, ya que es la forma por la cual un individuo entra en contacto con otro, y con la sociedad en la que se encuentra, permitiéndole conocer el entorno en que se sitúa, y adquirir el conocimiento de donde vive para la toma de decisiones trascendentales de su vida. Con el paso del tiempo ya en su vida laboral el vínculo que adquiere con la empresa puede crear un crecimiento reflejado en la importancia para la toma de decisiones del rumbo que toma su cultura organizacional. La evolución de la comunicación interna se debe fundamentalmente a la mentalidad, filosofía y cultura que rige el comportamiento e identidad hacia los colaboradores que realizarán tareas y metas por cumplir (Verazzi, 2019:12). La comunicación interna debe ser vista y medida para efecto de prever necesidades en la organización siendo parte de su cultura organizacional como parte integradora de su desarrollo evolutivo.

Por otra parte, el Consejo Coordinador Empresarial en Puebla como órgano que representa al sector privado menciona que existen más de 2 mil asociaciones que conforman el 80% del PIB del país, siendo este órgano el que brinda el apoyo a empresarios mediante su página, antecede los lineamientos que han de seguir los miembros que la conforman siendo un ejemplo de la comunicación que se anticipa a la realización adecuada de sus actividades encaminadas a impulsar la economía del país.

Por otro lado, se observa ya desde un tiempo atrás en las MiPymes de Puebla el manejo de una comunicación sistémica, que en sus primeros modelos se contempla la realización dentro de un sistema de transferencia de información de

un emisor a un receptor a partir de un código en común siendo apoyado por principios fundamentales (Berlo, 1984:85).

- La comunicación es un proceso circular en la que cuando se genera una intervención con un sujeto, éste brinda una respuesta al sujeto que intervino generando otra respuesta de cada mensaje que provoca.
- El mensaje no sólo se realiza de forma verbal ya que todo comportamiento social tiene un valor comunicativo.
- El contexto en el que la comunicación está determinada para realizarse en la participación de la situación que se establezca con los protagonistas.

Así, la comunicación interna que se genera en las MiPymes de Puebla ha introducido para su organización una serie de mensajes que se comparten para una correcta interacción que ocurre dentro de las mismas, de tal forma que se manifiesta como un activo capital para la comprensión de los objetivos de la organización desde su cultura organizacional (Del Pozo, 1997:123). Si se considera que se presentan dos tipos de comunicación en estas entidades la manera formal como informal, la organización es un proceso enfocado a obtener un fin para llegar a una planeación conjunta, es decir, luchan por conseguir los resultados de la organización al realizar sus procesos, su planificación y los objetivos.

La relación existente entre los miembros de estas empresas y el flujo de la información que se maneja, el medio con el cual se contempla dicha información que puede ser a través de dos tipos de comunicación interna: formal e informal, de este último se observan tres sentidos el ascendente, el descendente y el Horizontal. Además de mantener en todo momento el respeto como filtro principal para una buena comprensión de los mensajes, aplicar en todo momento la escucha activa, que implica ponerse en los zapatos del otro (Berlo, 1984:71).

La comunicación interna va dirigida a los miembros de la organización, por ende, este tipo de comunicación es verdaderamente importante por la solidez que debe presentar en la transmisión de información para las actividades que se realizan. La situación que se presenta durante la observación del análisis fue la actitud de los miembros de la, la falta de comunicación al interactuar de forma

directa o indirecta entre las áreas para la realización de actividades, se percibió molestia entre los colaboradores por la falta de atención, compromiso y responsabilidad de las actividades que realizan en conjunto ya sea como miembro del equipo o grupo de trabajo.

De tal forma encontramos que las organizaciones en las MiPymes de Puebla, enfocadas al sector de servicio, muestran desacuerdo en su desarrollo ante la falta de comunicación de sus necesidades en la empresa, y de esta en la falta de atención sobre manejar un diagnóstico que le permita medir anticipadamente las necesidades de su organización. En la mayoría de estas MiPymes se pueden observar nuevas tecnologías que les permiten brindar un buen servicio, sin embargo, no siempre contemplan el personal adecuado o la capacitación pertinente para la realización y uso de sus equipos, y también sucede que los cambios en la dirección sobre las operaciones de las actividades que realiza la organización en sus áreas de trabajo, terminan en confusión e inseguridad. Las organizaciones llamadas transfuncionales (García, 1998:8), por el papel que desempeña con el uso de herramientas tecnológicas inmersos en sus funciones específicas, son básicamente los mismos que actualmente muestran insolidaridad en la organización.

En la actualidad, la tecnología se ha incrementado y el conocimiento para el manejo de las mismas se ha visto incapaz de alcanzar ese nivel de comprensión, lo que dificulta las actividades en cuanto a capacidad de interactuar con los grupos que los forman, considerando la creciente aplicación de sistemas informáticos en el mundo empresarial.

Desde la antigüedad, el hombre sabe que la eficiencia se puede obtener con orden y la coordinación de los recursos de operación en todo organismo social. Por tanto, la acción de organizar se hace necesaria con base en la coordinación de los esfuerzos humanos. Eugenio Sisto Velasco (como se citó en Valdez & Huerta, 2020) afirma que “organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, y asignando, en su caso, funciones. Con autoridad, responsabilidad y jerarquía se establecen las relaciones que entre dichas unidades debe existir. Para Robert Beckles, Ronald Carmichael y

Bernard Sarchet es la: estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos. La RAE establece que el vocablo viene del del francés "*Organisation*", y la define como la "asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. Son las definiciones que se consideran de inicio para exponer este tema.

Para las MiPymes, las organizaciones son parte fundamental de la sociedad que se integran internamente, las personas se desenvuelven en distintas organizaciones como la familia, la iglesia, las escuelas, los clubes, etc. La organización influye de tal forma en la sociedad que en sus variados contrastes sociales en la que pertenecemos; la organización es un concepto que se da por su valor enteramente de integración y por los objetivos para lograr un esfuerzo conjunto, muchas personas conjuntan sus esfuerzos para la obtención de más que si fuera de una forma aislada. Su existencia radica en que las metas se pueden alcanzar con esa unión de esfuerzos compartidos y lograr con mayor eficiencia llegar a las metas y objetivos planeados (Murguía, Ocegueda y Castro, 2006:15).

Capítulo II. Perspectiva Teórica de la Comunicación Interna

En la comunicación se demandan cada vez más atención e innovación para las interrelaciones que presentan en las diferentes áreas de trabajo y en la manera en que se manifiestan en la organización. Llevar a cabo una continua investigación para su desarrollo, como mencionó Joan Costa con respecto a “la comunicación es transversal a la empresa siendo el sistema nervioso de la organización” (2005:108). De tal forma que este proceso es de suma importancia para mejorar e intervenir tantas veces como sea posible para la transmisión de información adecuada, tanto en las relaciones entre los miembros de la organización y de esta con su entorno, como en los miembros de una organización. La comunicación interna como componente principal en toda organización formal para la transferencia de conocimiento por las necesidades que se presentan en la organización que integran a MiPymes en el estado de Puebla, se expone a las correcciones pertinentes en el actuar de la organización de forma adecuada, así como que da a conocer las necesidades que se presentan de comunicación en la organización para obtener resultados que brinden de forma efectiva el alcance de los objetivos que han sido establecidos previamente, además de contemplar el tipo y flujo de la información que se presenta de manera formal e informal en estas instituciones.

La comunicación interna es aquella que brinda atención a su cliente interno en sus diferentes departamentos, niveles jerárquicos, ya sea de arriba abajo y viceversa, misma que se encarga de informar a sus diferentes miembros de la organización. En algunas organizaciones se realizan publicaciones internas que cuando son demasiadas terminan siendo desechadas sin siquiera leerse, lo que muchas veces significa que no sirven para informar a los miembros de la organización pues en muchas ocasiones prefieren la transmisión directa oral, lo que por otro lado implicaría hablar y que las palabras se las lleve el viento, teniendo poca relevancia la información. En este sentido, es de gran importancia identificar cómo se lleva a cabo la comunicación interna en las MiPymes de Puebla, ya que de esto dependerá el desarrollo que se presente y la ventaja competitiva que se desprende del personal que las integra.

Hasta el momento, la investigación nos presenta un cumulo de información respecto a las teorías planteadas de la comunicación siendo algunas desarrolladas realmente a partir del siglo XX para las organizaciones formales y, por otro lado, las que establecen principios acerca del rol que desempeña la comunicación en la empresa, dentro de este contexto los enfoques que se mencionan por parte de Fernández Collado y Lucas Marín resumen la siguiente categoría: Teoría clásica, Teoría Humanista y Teoría de los sistemas. Cada una con su respectiva característica de la cual la organización se manifiesta y se provee para su desenvolvimiento y se describirán más adelante.

Así como las características del público interno de las que se desprende que es heterogéneo, diverso, multifuncional, interconectado y dinámico. Cada característica que permita a la empresa proveerse de una organización calificada siendo el área de comunicación interna la encargada de realizar una segmentación para destinar los esfuerzos a audiencias específicas bajo las características de comunicación que se brinde dentro de la empresa como la vertical, horizontal, diagonal, formal e informal; de estas últimas se derivan la interpersonal-intergrupala-intragrupal-institucional y, por último, la verbal y no verbal.

Por otra parte, es importante contar con un responsable para proporcionar la forma en la que el público interno adquiera la realidad de la compañía, ya sea el entorno sobre los mensajes recibidos y que circulan por canales internos, esto con el uso de la emisión formal para el envío de su información, de la cual debe evitar uso excesivo de datos para evitar confusión, ser selectivo en lo que se quiere informar sin saturar y dé como resultado el rechazo, indiferencia o generación de rumores en la transmisión de la información por medio de canales informales creados por la propia naturaleza del ser humano (Del Pozo, 1997:145).

Así, el uso adecuado de los canales para el envío de información y la selección del público objetivo, brinda como resultado el control para el cuidado de la imagen institucional con la información correcta sobre lo que realmente se debe enviar, hacer hincapié que la comunicación es un acto que se comparte con todos y cada uno de los actores de este proceso de acción comunicativo.

De los tipos de comunicación que se presentan en las empresas se debe hacer énfasis en la formal, ya que es aquella que transmite los mensajes reconocidos por la empresa de forma explícita, así como oficial para la organización siguiendo las líneas de su organigrama, utilizando canales de comunicación oficiales permitidos por la dirección, presentándose de forma ascendente, descendente y horizontal. Y la informal es aquella que le llega a la organización por canales diferentes, contemplando los rumores que se generan dentro de la organización (Cardona & Cardona, 2008:122).

La comunicación es un proceso natural, y los miembros de cualquier organización necesitan estar informados de la forma que sea posible, para ello, en términos de objetivos, es importante considerar que a pesar de la necesidad de intercambiar información existirá, dependerá de la importancia entre los niveles que ocupe aquel que recibirá primero dicha información. Por otro lado, las entidades de estas organizaciones deben dar el primer paso a escuchar para ser atendidos, de esta forma el diagnóstico de una comunicación interna comienza escuchando a sus clientes internos.

Además, con esto las empresas reafirman su identidad al transmitir los valores que generan compartiéndolo con los miembros de su organización a través de los medios, concerniente a sus tareas, independientemente del nivel en el que se encuentre, involucrarlo le proporciona un aumento o disminución en función de su sentido de pertenencia que brindará la retención del talento humano que contienen en sus organizaciones.

2.1 Modelos de la comunicación interna

Desde este punto la comunicación, tiene un sentido fin y práctico, el cual se determina por las diferentes relaciones dadas en el proceso mediante el cual se transmite cualquier tipo de información de uno o más individuos involucrados en un grupo o sociedad convirtiéndolo en una necesidad inherente de sus actividades. Por ello, tanto individuos como organizaciones requieren comunicarse constantemente, aun cuando esta actividad presente obstáculos por enfrentar. Según un estudio realizado por Paul T. Ranquin (citado por Casares, 2007) en donde se tuvieron en

cuenta diversos individuos en diversas actividades, se logró encontrar que el 70% del tiempo realizado de esos individuos durante sus actividades del día a día es dedicado a la comunicación, ya sea por escrito, leyendo, hablando o escuchando, de tal forma que lo que permite entender es que se gasta la mayor parte de la vida en realizarse dicha actividad porque el acto de comunicarse es de suma importancia y de forma tan natural en la vida cotidiana de los individuos.

Así, la comunicación interna es el intercambio planeado y estructurado de los mensajes dados por la empresa a su organización que responde a un fin previamente revisado. La función principal que podemos encontrar en este sentido es la de apoyar la cultura organizacional que se desprende durante sus actividades, de la cual se emite la misión como primera estrategia de comunicación interna, así como la creación de las condiciones necesarias para alcanzar sus objetivos preestablecidos por la empresa.

Hasta ahora se ha dicho que la comunicación interna tiene como función principal transmitir información a un grupo social, sirviendo como instrumento que facilite a la misma y que servirá de apoyo en la comunicación externa, lo que permitirá determinar el modelo comunicativo que se presenta en cada tipo de organización.

Por otra parte, Thomas (2015:12) citado en Crespo, Nicolini y Parodi expone que la comunicación interna repercute en las funciones de los miembros de la empresa ya que cuenta con tres funciones principales: mejora la implicación del personal, promueve el cambio de actitudes y la mejora de la productividad. Cada una interrelacionadas y afectando una a otra para su propósito.

Por consiguiente, a la información que se genera dentro de la organización y que sólo es importante y relevante para su público interno se le conoce como comunicación interna, que es la respuesta a las necesidades de muchas organizaciones para motivar e incentivar a sus empleados y así, procurar un entorno laboral sano, es importante reconocer que las empresas son lo que son por los individuos que la integran, de tal forma que si la comunicación interna motiva, generará mejores resultados en su actuar. (Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden, 2001:108). De otra forma, es decir, sin este tipo de comunicación, los miembros de

la organización no contarán con sentido de pertenencia, habrá falta de motivación, se mostrará una disminución en la profesionalización del empleado, la organización dejará de funcionar ávidamente, y los resultados no serán óptimos para la organización.

De tal manera que, si reflexionamos sobre el sentido que tiene la comunicación como promotora de cambios y actitudes, nos dirige hacia el punto de cómo se puede entender, y qué modelos se asocian al contexto histórico o paradigmas de pensamiento estructurado, que se propusieron para el desarrollo de dicho concepto. Por consiguiente, la importancia que se debe reconocer de los modelos de comunicación es relacionándolos con la posibilidad de hacer presente los procesos comunicativos que se presentan de forma natural en el día a día.

Es decir, entender a los actores directos de la comunicación como lo son el emisor y receptor, de los mensajes que se transmiten en los diferentes canales, el medio que se utilice y el código que se emplee, brinda la posibilidad de observar detenidamente en la forma en que nos comunicamos con otros en cada instante de nuestra vida y tomar en cuenta los diferentes espacios en los que podemos entender la comunicación. Se identifican tres modelos de la educación que se insertan en los procesos de la comunicación (Kaplun, 1985:17):

- Comunicación que pone énfasis en el contenido: la transmisión de conocimientos del emisor al receptor.
- Comunicación que pone énfasis en el efecto: brinda la forma adecuada de la conducta del individuo sobre objetivos establecidos, la función de la retroalimentación.
- Comunicación que pone énfasis en el proceso: transformación del individuo por el desarrollo de capacidades intelectuales se reconoce al individuo y participa alternadamente EMIREC.

Es importante mencionar que estos modelos están presentes en distintas instancias de la comunicación tanto interpersonal, masiva, organizacional, etc. De tal forma que se da sentido a mostrar la problemática de la comunicación, mostrándonos los diferentes puntos en que se puede entender y el modelo bajo el

que se asocian al paso del tiempo en que surgieron sobre pensamientos desarrollados para este concepto.

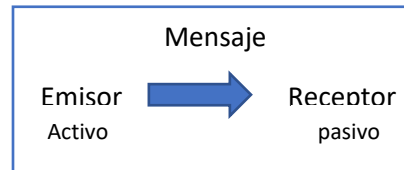
Bajo esta premisa la importancia de reconocer los distintos modelos comunicativos expuestos por Kaplún nos aporta una visión de cómo se interrelacionan y se hacen visible cuando muchas veces se da por sentado la presencia natural de la misma. En este sentido, entender que el sujeto, ya sea como emisor o receptor del mensaje, tenga ese poder sobre la información que posee nos proponga la posibilidad de reanudar la mirada hacia cómo nos estamos comunicando con los otros individuos. Para considerar este contexto que nos permite ver más a fondo, Mario Kaplún hace mención del análisis de los tres modelos que incluso no menciona como puros, sino que se encuentran existentes en las distintas circunstancias de la comunicación que se desarrolla a nuestro alrededor, la diferencia entre cada uno de estos modelos radica en la forma que se actúa por encima de uno y otro sin generar fragmentos que interfieran.

Comunicación con énfasis en el contenido: en este modelo de transmisión de información se entiende desde el momento en que el emisor transmite al receptor la información, transformando al emisor como agente activo, protagonista del proceso y al receptor como agente pasivo, de esta manera quien posee el saber es quien emite el mensaje, tiene el conocimiento al otorgar el contenido, el receptor por su parte decodificará el contenido del mensaje de forma correcta en la información propuesta.

En la acción comunicativa prevalece un monólogo al ser el emisor quien actúa solamente durante este proceso en el envío del contenido, actuando totalmente como protagonista de este proceso comunicativo, estableciéndose una acción comunicativa en este modelo dirigida en vertical y unidireccional, de un jefe hacia el subordinado para la realización de sus tareas asignadas del día a día, siendo el emisor (subordinado) quien tiene en su haber el conocimiento y quien se transforma en protagonista del acto comunicativo (Kaplún, 1985:19). De tal forma que al asumir el rol de emisor nos convertimos en poseedores de ese conocimiento, convirtiéndolo en verdad para quienes no lo saben, seremos ahora que con ello ya recogido y decodificado lo entregaremos de forma sustancial y asimilable para otros

destinatarios aun cuando estos sean nuevos y generadores de desarrollo continuo para la organización que crece y se transforma en el envío de estos mensajes, la comunicación seguirá siendo unidireccional y vertical, la autoridad presente de quien envía el mensaje.

Fig. 3. Comunicación con énfasis del contenido



Fuente: Kaplún, 1985 El comunicador popular.

Comunicación con énfasis en el efecto: Este modelo nace de las necesidades del desarrollo en América Latina en la década de los setenta apoyada por la alianza para el progreso que daba paso a la “época del desarrollismo” que circundaba en aquella época en Estados Unidos en los años de la segunda guerra mundial (Sunkel, 1970:32). En aquel entonces se presentaba un problema para el progreso económico en esta parte del continente que lo definía como “Subdesarrollismo” y en el cual se encontraba inmersa la idea de buscar innovación en la tecnología que brindarían modernización para solucionar esa pobreza existente.

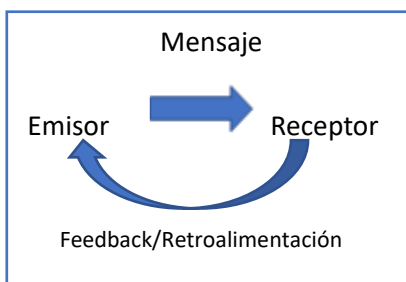
Por consiguiente, este modelo se realiza a partir de una comunicación basada en el uso de la tecnología existente en los medios que eran vistos como el remedio a todos los eventos desafortunados que se vivían en la época permitiendo obtener el progreso deseado. De esta forma, la comunicación se convierte en una herramienta de persuasión, en un concepto clave para este modelo ya que su finalidad no solo es informar, sino sobre todo convencer y condicionar al receptor para adquirir la nueva conducta, en este caso, la propuesta de los objetivos preestablecidos de la empresa. De este modelo se desprende la denominada “retroalimentación” una diferencia que se introduce con respecto al modelo anterior donde sigue existiendo un emisor actor protagonista del mensaje que envía al

receptor quien sigue siendo un personaje pasivo en el papel de subordinado que decodifica el mensaje, pero ahora quien aporta una respuesta denominada retroalimentación la cual es observada y recogida por el emisor como respuesta a lo adquirido de la información decodificada (Kaplún, 1985:27).

En un sentido más amplio y digerible se puede observar un modelo examinado pero simple al reconocer un papel activo al receptor en la reacción que genera al momento de decodificar el mensaje recibido. Por otra parte, la “retroalimentación” o “feedback” como se nombra en la actualidad, muestra una función predominante en el estricto sentido de control al imponer la conducta al conseguir el cumplimiento de emitido inicialmente, de tal forma que el feedback es la comprobación del efecto producido previamente en la comunicación otorgada y ante la reacción obtenida del individuo.

Como fin este acto comunicativo del modelo presenta sus dos variantes en el proceso, una positiva donde el sujeto al cumplir la propuesta o negativa si la rechaza. Si fuera el caso, el feedback le sirve al emisor como medidor de verificación y control para convenir los mensajes futuros a manejar con los cambios adecuados que se requieran en el aspecto formal de la empresa para su organización y la misma acepte los cambios para que brinde el efecto deseado.

Fig. 4. Comunicación con énfasis del efecto



Fuente: Kaplún, 1985 El comunicador popular.

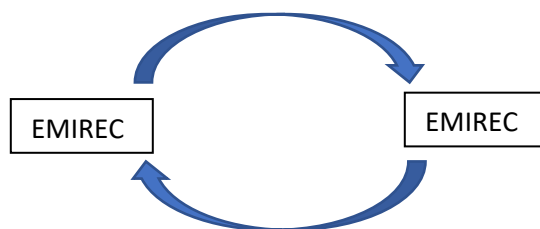
Comunicación con énfasis en el proceso: Para este modelo es necesario reforzar el término de comunicación como proceso, este término comprende dos acepciones, proponiendo el término EMIREC, de la cual se amalgama el receptor con el emisor otorgándole a todo individuo al ser reconocidos en la participación del

proceso comunicativo el cual es el acto de informar, transmitir, emitir, alternadamente al emisor/receptor. Otro término que al *comunicar*, se brinda el diálogo, intercambio del que se comparte algo (Kaplún, 1985: 43).

Para tal efecto, en la acepción de estos términos, la comunicación es la forma más antigua y humana que externa la idea de organización, la cual con el paso de los años ha ido perdiendo su valor sobre el verdadero significado, y más con la llegada de los medios masivos que hoy día están presentes en las actividades de la sociedad y que se utilizan indiscriminadamente. Para muchos teóricos, la comunicación verdadera no sólo es aquella donde un emisor habla y el receptor escucha sino que más bien es un proceso donde dos o más personas intervienen, se expresan, comparten e intercambian experiencias, conocimientos y sentimientos, de ahí que es un medio de intercambio donde los individuos logran establecer relaciones entre sí, logrando ir de lo individual a lo social (Kaplún, 1985: 44).

Pasquali (como se citó en Olmedo, 2011) piensa que “lo esencial a comprender sigue siendo la comunicación misma y su contenido o mensaje y no el medio por el que ella circula”, logrando de esa forma la relación dentro de la comunidad humana donde el emisor/receptor de mensajes entre interlocutores se presente en estado total de reciprocidad, relación de la que Kaplún habló con la incorporación del nuevo término “*EMIREC*” para que el proceso de la comunicación surja de la unión del emisor/receptor como actores teniendo el derecho de actuar de la misma forma al momento de enviar o recibir información para la transformación de sus capacidades individuales o grupales.

Fig. 5. Comunicación con énfasis en el proceso



Fuente: Kaplún 1985 El comunicador popular.

En un sentido estricto, la relación de la comunicación interna con la organización, que forma parte inherente de la empresa para su existencia, es la de brindar la función de servir como el control de las acciones en el interior de la empresa, actúa como instrumento principal y facilita el proceso de la comunicación entre sus integrantes y su entorno, siendo la comunicación interna la que contribuya a su desarrollo al determinar el modelo comunicativo que se preste para cada organización en su cultura corporativa, el sistema de dirección que se presente y el modelo concreto que adopte. Estos modelos contemplados aportan la direccionalidad del envío de la información que se presenta dentro de las organizaciones, mismos que se contemplan como punto inicial de autores conocidos como:

El modelo de Harold Laswell que publicó en 1948, en su artículo *Estructura y Función de la comunicación de Masas*, donde realiza una descripción los actos comunicativos, su finalidad es analizar dichos actos partiendo de 5 interrogantes: ¿Quién?, ¿Dice qué?, en ¿Qué canal?, a ¿Quién? Y con ¿Qué efecto? De tal forma que cada interrogante es respondida de acuerdo con las características que guían este acto comunicativo en cualquier organización.

¿Quién?: Proceso que inicia y guía la comunicación dirigida del Emisor.

¿Dice qué?: Proceso de análisis del contenido o la decodificación que realiza el receptor del mensaje.

En ¿Qué canal?: Análisis del medio a utilizar para hacer llegar dicho mensaje del emisor al receptor en el acto comunicativo.

A ¿Quién? El receptor que recibe el mensaje que hacen llegar por sus diferentes medios.

Y con ¿Qué efecto?: Respuesta generada por parte de la audiencia o receptor, el efecto que como respuesta obtiene el emisor.

Por consiguiente, el modelo de Laswell reproduce la comunicación de forma lineal y el mensaje enviado del emisor al receptor a través de un canal y código adecuado es conocido por ambos actores. Esta transmisión es un proceso asimétrico ya que el emisor actúa de forma activa produciendo un estímulo al

receptor, quien al recibir actúa de forma pasiva, así, no hay relación entre ambas partes al encontrarse aislados uno del otro.

Esta teoría considera que para hacer llegar un mensaje a un público más amplio, este debe ser claro, para que al momento de decodificarlo, el receptor esté preparado y pueda haber una reacción (retroalimentación). De ahí que se seleccione adecuadamente el mejor canal o medio de comunicación para que el mensaje llegue en óptimas condiciones al receptor, mismo que debe estar listo o preparado para recibir la reacción esperada por el emisor.

Para Laswell este proceso presenta 4 funciones en la sociedad: la vigilancia del entorno (para prever amenazas y oportunidades que afecten a la comunidad y las partes que lo componen); la correlación de los componentes de la sociedad para una respuesta al entorno; la transmisión del legado social; y el entretenimiento.

Por otra parte, Shannon y Weber, en la teoría de la información creada por Shannon, a fines de los años 40, consideran un sistema general de la comunicación, que parte de una fuente de información, donde a partir de un transmisor se emite una señal, viajando por un canal, misma que durante su envío puede encontrar interferencias por ruidos externos. De esta forma, la señal que se emite por un canal llega a un receptor para decodificarla y después convertirla en mensaje a un destinatario, este modelo busca una forma más sencilla y rápida de decodificar dicho mensaje, sin que exista alguna interferencia que lo complique.

De igual manera, los modelos de comunicación a través del tiempo han sido una parte fundamental para la sociedad, misma que les ha permitido aventurarse con un mapa en la mano que guíe sus pasos a determinadas situaciones y que le permita conocer un lenguaje más claro, ser más eficiente y con estrategias más adecuadas, estos modelos de comunicación ayudan a identificar ese camino sinuoso y dinámico en el proceso de la comunicación.

En general, cada uno de estos modelos lo que buscan dentro de la comunicación es la claridad con que son enviados, la variada información que se genera en las organizaciones y que sin importar quién la realice sepa cómo lo hace y en qué momento, para que cada proceso se contemple bajo el mismo lineamiento y se evite caer en un vacío comunicacional cuando se lleve a cabo una estrategia.

2.2 Teorías de la comunicación

En este punto la comunicación puede crearse como un proceso dinámico que da fundamento a la existencia, progreso, cambio y comportamiento en todos los sistemas del individuo u organizaciones existentes, dando por entendido la función necesaria de personas y organizaciones mediante las cuales se relacionan consigo misma y el ambiente que le rodea, al contemplar las partes que la vinculan y los procesos que surgen en su interior. La comunicación es una habilidad adquirida con el paso del tiempo de manera natural para el hombre, que también brinda el desempeño eficiente en las actividades propuestas previamente para algún puesto, así mismo saber escuchar es la habilidad más importante durante el proceso de la comunicación ya que de esta forma podemos prevenir o evitar malentendidos y aumentar en forma positiva la productividad al trabajar con las demás personas dentro de una organización.

Contempla el estudio el análisis de diferentes concepciones teóricas de la comunicación dada desde las organizaciones, además de exponer algunos conceptos principales que permita determinar y estructurar de forma clara las diferencias, limitaciones y aportaciones que nos brindan para el diagnóstico de la comunicación interna de MiPymes de Puebla. Como menciona K. Berlo en el proceso de la comunicación, al ser básico en las organizaciones, constituye el sistema medular que brinda la conexión con los miembros de la organización como parte esencial de toda empresa.

La teoría de las organizaciones desarrolla una anatomía donde la comunicación se relaciona en el comportamiento y compromiso en las organizaciones que van en constante crecimiento, definiéndose en términos que lo identifican como un ser leal, identificado y unido a su comunidad. Para Fisher (como se citó en Félix, 2014) la organización se centra desde un análisis de sistema cerrado donde no hay comunicación con su entorno desde la característica analógica de la deshumanización del trabajo con la llegada de las maquinas, es por ello por lo que la organización debe poner atención en la comunicación formal y centralizada para la correcta planeación y ejecución de las actividades. De esta

forma, se exponen las siguientes teorías para comprender la perspectiva de la comunicación analizada en este trabajo en correspondencia al diagnóstico de la comunicación interna para las MiPymes de Puebla.

2.2.1 Teoría Clásica

La organización en la teoría clásica muestra una visión amplia y anatómica de la empresa en función de la administración del personal. Se desarrolla a finales del siglo XIX y, durante su desarrollo en el siglo XX, es provista con ideas del pasado en respuesta a la industrialización que se presentaba en los Estados Unidos y Europa en las organizaciones formales, esta teoría se ocupa más por la estructura y el diseño en que se compone la organización que por las personas que ahí trabajan (Alonso et al. 2006:38). Para teóricos como Taylor, Fayol y Weber el estudio de la comunicación que se desprende de las empresas se contempla solo para el manejo de información que se desprende en la realización de puestos y actividades en la interrelación de individuos que ahí se concentran.

Por consiguiente, en este concepto la comunicación informal va perdiendo sentido por la poca o nula importancia que se pueda obtener de la misma, ya que en las nuevas formas establecidas para esta teoría solo se contemplan canales específicos y definidos por la entidad para el control y la dirección de los mensajes emitidos, los conflictos que se puedan presentar corresponderán a errores que se presenten dentro del control de la información mal aplicada en las empresas.

Para Fayol esta teoría se caracteriza porque define a las personas que eran motivados por el premio o castigo y ser vistos como seres racionales, Fayol fue un administrador que logró éxito en el manejo organizacional, con esta corriente denominada así en su honor, se contenían una serie de elementos básicos para la función de los objetivos para áreas en específico como: técnico, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa. De las cuales se interrelacionan en el marco de las actividades que se presentan hoy día en la mayoría de las organizaciones (Claude & Álvarez, 2005: 79).

De acuerdo con De la Rosa, la influencia y eficiencia que generan las organizaciones sobre los sectores de la sociedad pueden determinar la calidad en

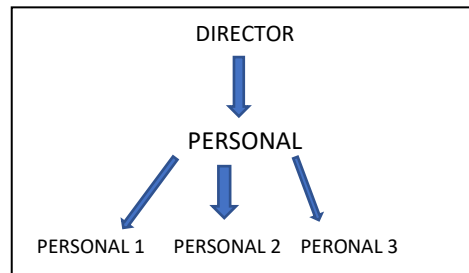
la vida y equilibrio social. De tal forma que la teoría clásica se ocupa por definir la estructura y garantizar la eficiencia de las partes involucradas ya sea que se presenten por secciones o áreas. Por ende, las relaciones que emergen de esta sociedad organizacional en el interior de la empresa juegan un papel que promueve el hacer de los procesos de manera efectiva o por el contrario deficiente. Para De la Rosa, la teoría de la organización juega un papel importante dentro de la estructura de las empresas modernas del siglo XIX pues la considera como “la respuesta teórica a los problemas de productividad, estructura, estrategia, mercado, competencia, desarrollo tecnológico, etcétera” (2019: 17). Por lo tanto, esta teoría de las organizaciones debe contenerse en diversos marcos teóricos que la construyen por evolución, dado que de esta forma se propone entender a una entidad con organizaciones de las que está compuesta para su desarrollo empresarial.

La comunicación organizacional se establece en las instituciones y forma parte de su cultura o normas, todo esto nos lleva a ver la importancia de lo que se comunica y cómo se lleva a cabo el proceso de la comunicación en una organización donde se requiere constantemente por parte de los empleados acceder a la información para llevar a cabo actividades que se desarrollen en las diferentes áreas y entre otras que permita estrategias para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se realizan entre los miembros y la organización (De Castro, 2014: 5).

En las organizaciones se integraron formas de comunicación que permiten hacer llegar un mensaje de muchas formas. Y que en la misma se utiliza por la cual corre la información de acuerdo con estas que sirven como uso de la jerarquía, y están establecidas por la misma institución para dirigir la información de acuerdo con sus necesidades (De Castro, 2014:5). La comunicación organizacional es integral porque abarca distintas modalidades; la interna y la externa, como ya se explicó, distingue mensajes que se dan dentro de la empresa, como entre esta y su entorno. La comunicación organizacional se da de forma vertical (ascendente y descendente), horizontal-diagonal, descritas abajo:

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: es la que se realiza de superior a subordinado como se suele observar en algunos organigramas de empresas actualmente y la dirección se encarga de enviar la información a los gerentes y estos a los jefes de área en el quehacer de las actividades o el informe de sus actividades que algunas empresas suelen realizar a sus empleados:

Fig. 5. Comunicación descendente.



Fuente: Elaboración Propia con base en Andrade (2005).

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: se realiza con dirección de subordinado a superior; siendo la parte en que el subordinado requiere de la atención de su superior sobre acciones realizadas y requiere de información adicional para completarlas, puede presentarse de manera informal o por escrita:

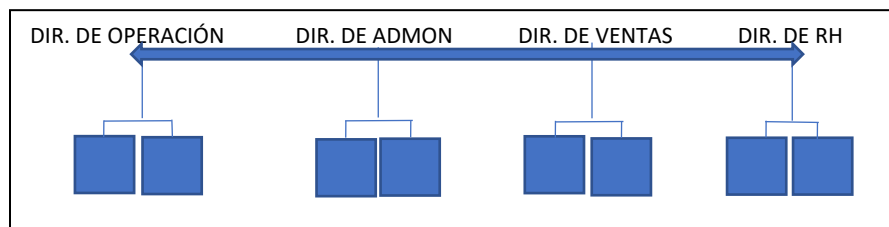
Fig. 6. Comunicación ascendente.



Fuente: Elaboración Propia con base en Andrade (2005).

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: se presenta entre las personas de igual nivel jerárquico (ayuda a conformar equipos), suelen realizar reuniones para discutir situaciones que comprometen el trabajo en sus áreas tratando de generar ideas que también involucren soluciones en conflictos que se presenten:

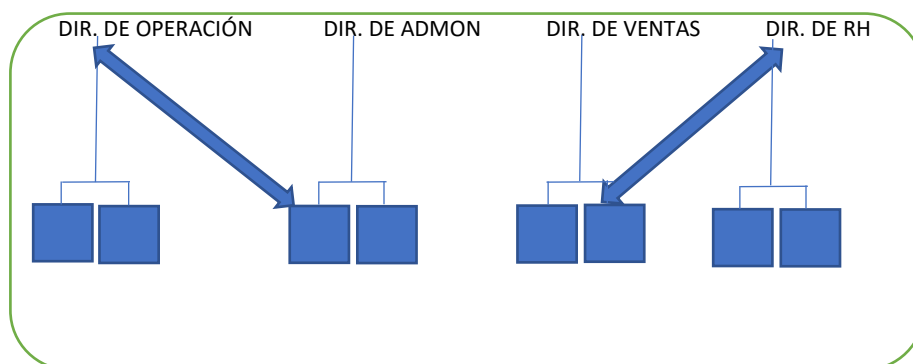
Fig. 7. Comunicación horizontal.



Fuente: Elaboración Propia con base en Andrade (2005).

COMUNICACIÓN DIAGONAL: se presenta entre personas de distintos niveles y áreas (ayuda a conformar equipos de trabajo). Proporciona en este sentido una comunicación más abierta para aportar conocimientos y observar errores que se presentan para generar soluciones a las mismas.

Fig. 8. Comunicación diagonal.



Fuente: Elaboración Propia con base en Andrade (2005).

COMUNICACIÓN FORMAL: se presenta en las organizaciones donde las fuentes de información son de forma oficial, establecidas por la institución, ppr ejemplo: Memorándums, correo electrónico interno, carteles, pizarrón, teléfono, circulares, revistas internas, manuales, etc. Aquello que permita mantener informados a la organización y otorga un control interno de la información que se emite por parte de ambas partes.

COMUNICACIÓN INFORMAL: es una red de relaciones interpersonales que no cuenta con un soporte oficial (ruidos, rumores); la comunicación verbal y no verbal que se presenta entre los mismos miembros de la organización. Esta suele tener connotaciones negativas, pero brinda información importante que permite a las áreas de RH o Comunicación interna a estar alertas sobre eventos que pueden ser relevantes para la organización.

Con respecto a estos dos últimos puntos, la comunicación formal que se realiza desde la empresa y su organización comprometidas en el desarrollo y seguimiento de los objetivos preestablecidos por medio de los canales escogidos únicamente y a conveniencia de la entidad, algunas empresas requieren de un análisis que les permita conocer los canales adecuados a sus necesidades organizacionales para así poder realizar correctamente sus procesos. Desde este punto, es necesario mencionar la importancia que representa para los miembros de una organización estar informados y cuando esta no se cumple hábilmente puede presentarse la comunicación informal, de ahí que se presenten rumores que distorsionan el mensaje y generan conflictos, cuando más cuidado y atención se brinda a la comunicación formal y el cuidado en sus canales de información acorde a las necesidades de la organización de esas entidades (Cardona y Cardona, 2008:123).

Es importante resaltar la importancia y el objetivo que cumple el área de comunicación dentro de una organización ya que están a cargo de ayudar en el desempeño de los integrantes de la organización, así como con la empresa y el público externo, con la finalidad de evitar conflictos que se presentan sin el control

dentro de las actividades que se realizan, teniendo en cuenta este objetivo y basado en el modelo de las “cinco íes” de Andrade que incluyen: identificación, información, integración e imagen (De Castro, 2014:7).

De igual forma, De Castro afirma que la comunicación corporal, visual y oral forman parte del grupo de envío de información y que en diferentes dimensiones aporta una dimensión informativa a los miembros de las organizaciones (2014:14).

Podemos decir que la teoría clásica centra su función en tener una estructura organizada con el propósito de obtener de sus empleados una producción alta y, en contraparte, al empleado se le utiliza para alcanzar una meta sin tomarlo en cuenta como ser humano, habría que analizar a los teóricos de la dirección y la burocracia en este contexto.

2.2.2 Teoría General de Sistemas

De esta acepción teórica se desprenden ciertas definiciones, las cuales guardan una relación directa o indirecta del sistema unido y estable con referencia a su objetivo. De tal forma que las definiciones deben complementarse con la creación de sistemas abiertos donde se establecen con una condición de continuidad sistémica, un flujo de relación de su medio ambiente. Esta teoría surge en la década de los 50, se propone que todas las partes del entorno se afectan entre sí y, por consiguiente, al sistema en general que las integra, es decir, si algo ocurre en alguna parte de la empresa ya sea área o departamento, la acción ejercida se verá reflejada en toda la organización que la integra en general, de ahí la denominación de sistema y subsistemas de esta teoría.

Así, se genera consideración para la Teoría General de Sistemas (TSG) desagregándolo para brindar lugar a nuevos grupos de estrategia en procedimientos generales. De las que contempla: La perspectiva de sistemas donde las características de concepto se relacionan en un todo y sus elementos, y la segunda donde su distinción se aplica a su entorno /ambiente.

El autor considera importante la clasificación de este sistema que no se separa del sujeto/objeto siendo parte del problema tanto la definición del estado en

que se encuentra referente al objeto y el desarrollo analítico de 'los comportamientos lineales sistémicos y generando una clasificación del modelo'. De acuerdo con su entidad de la que se proceden los sistemas agrupándose en: reales, ideales y modelos. De tal forma, Bertalanffy sugiere que "la existencia de modelos, principios generales y leyes que se aplican a todos los sistemas independientemente de su naturaleza" con esto el autor nos aporta al estudio de sistemas constituido a esta teoría general de sistemas (Ramírez, 1999: 13). En un contexto en que la comunicación circunda en las organizaciones y tiende a permear su estabilidad social con el equilibrio y periodicidad con que se establecen los criterios para el manejo y uso de los canales de comunicación sobre la actividad e independencia que se desarrolla en estas entidades como sistema con relación a su origen, pueden ser naturales o artificiales, con relación a su ambiente o grado de aislamiento pueden ser cerrados o abiertos.

Por otra parte, esta (TGS) contempla un alcance filosófico en sentido ontológico, epistemológico y una filosofía de calores de sistemas, cada una con la característica de entendimiento.

Así mismo, la (TGS) contempla una serie de conceptos básicos que influyen sobre el comportamiento, siendo esta teoría considera dentro de la evolución de las tendencias de la comunicación organizacional en la década de los 50, el concepto visto de la (TGS) de Von Bertalanffy, se considera en las organizaciones como un sistema compuesto por un conjunto de elementos relacionados entre sí, con el objeto de alcanzar una gran eficiencia de donde el resultado es mayor a la suma de sus partes. (Fernández, 2001:100).

Por consiguiente, y dentro de este contexto es necesario mencionar que los miembros de una organización pueden ser considerados como un sistema, ya sea abierto o cerrado, en este sentido existen teóricos clásicos de la organización como aquellos que sostienen el enfoque humanista, que consideran un sistema cerrado a la organización. Un sistema cerrado es aquel que opera de forma objetiva y determinada, son elementos independientes del ambiente organizacional, por lo tanto aquellos que lo consideran con un sistema abierto, lo suponen como un

sistema en proceso de transformación en paralelo dinámico con su ambiente (Fernández, 2001: 100).

A partir de esta teoría el sentido estricto de la realización de los procesos y procedimientos realizado con las actividades de los miembros de la organización, los manuales cumplen con características propias de esta teoría y que acompañan como instrumento adecuado de la comunicación en el quehacer de la organización, que dejan entrever el énfasis de la realización correcta en el control interno de sus actividades, misma que requiere de forma adecuada cómo son sus actividades y sobre todo, las características del manejo de su comunicación interna, de la cual se desprenden dichos procesos y procedimientos vinculados en un concepto básico de calidad como lo proponen en su acepción las normas de calidad ISO 9000.

Dentro de estos conceptos, los manuales son objetos para alcanzar la eficiencia óptima, se consideran parte primaria para la realización de actividades formales que representan instituciones. Se considera alrededor del siglo XIX que las primeras creaciones fueron los memorándums o circulares en empresas que requerían de un hacer oportuno y eficaz sobre lo que se debía llevar a cabo. Durante esos tiempos la creación de empresas que estuvieron durante la segunda guerra mundial requería de instruir de tal forma al personal que realizara cualquier tarea de importancia para sus necesidades.

Para Duhalt, los manuales administrativos nacen como instrumentos que datan del periodo de la segunda guerra mundial, que ayudaron para la capacitación de actividades que se presentarían al frente de la batalla. Para México podrían ser más recientes, ya que la participación de empresarios que traen nuevas ideas conforman realmente la postura del manual en sus negocios. En pleno siglo XXI, aún no hay certeza de la existencia y por consiguiente la importancia que representa en las organizaciones que requieren de dicha herramienta, se ha ido formando en el quehacer necesario para las funciones que requieren un control específico en sus procesos, son herramientas que se han añadido en las vitrinas de entidades económicas, permitiéndoles realizar procesos controlados, definidos y específicos. El manual ha tomado un papel relevante en las diferentes entidades económicas del país, a partir de la estructura, definición, elaboración, división y aplicación del

manual en diferentes áreas de trabajo para el control de las actividades que se realizan en diferentes rubros, entre los que destacan entidades como: industriales, comerciales, servicios, entre otros.

Existen diferentes tipos de manuales que ayudan a mantener un mínimo de errores que la organización contempla para el óptimo alcance de los objetivos. Dentro de los que menciona Álvarez podemos encontrar: manuales de políticas y procedimientos, manual de Calidad, entre otros.

En su haber, la disciplina del contenido dependerá de las responsabilidades que se contemplen en su actuar. Ya que es de suma importancia manejar una evidencia del hacer y asegurar dichos procedimientos, así mismo mantener una constante vigilancia en los cambios o actualizaciones que se requieran para mantener vigencia y que el documento utilizado no pierda formalidad, aconsejando en la revisión una vez al año de su emisión o antes si hay cambio significativo.

Para continuar se lleve a cabo de forma inequívoca, facilitando el entrenamiento del personal basado en las características del manual de procedimientos que va dirigido a la atención a clientes, el cual debe contener información de los clientes; las personas como seres vivos, contenemos un cúmulo de sensaciones y características de las cuales se deben contemplar.

Con base en el contenido definiremos conceptos, los cuales se desprenden del Manual; los procedimientos, son la guía que muestra de forma ordenada y la secuencia a realizar por parte de los individuos (Álvarez, 2006: 24). Naturalmente, pondremos en relevancia el comportamiento en las actividades que los rigen, considerando los conocimientos que precedieron para realizar dicha guía, en las funciones que actualmente realizan para un mayor control en las áreas de actuación. Reforzar las actividades de manera puntual y formal aporta la importancia de la presencia de manuales de procedimientos contemplados en empresas para la realización de sus actividades diarias, con la profesionalidad que corresponde.

Imaginemos el tiempo que toma una persona en aprender las funciones de las actividades a realizar, aprender y conocer dichas funciones, regularmente, los líderes actuales de cada área de trabajo, les proporcionan una inducción de lo que serán sus responsabilidades siendo para ellos lo suficiente para su realización. Como resultado y después de algunos meses, se hace presente la frustración por la llamada de atención o regaños ante la eminente falla que se presentan, mismas que como proceso empírico logró acceder a las características que requiere para dominar el puesto (Álvarez, 2006:25).

De acuerdo con Álvarez el manual es “un libro que contiene lo más sustancial de un tema”; es la herramienta que permite actuar de manera eficaz para transmitir los conocimientos que adquiere la organización, basada en las experiencias. Ciertamente, la experiencia por la práctica que se realiza continuamente y desde un tiempo, como lo ha llevado el hospital de este estudio ha generado gran expectativa para los clientes. En el caso de la organización que brinda un servicio en atención al cliente, se presentan una serie de procesos a seguir para brindar la satisfacción en el servicio.

Por último, quiero exponer que Álvarez menciona una analogía donde “los manuales son para la organización como los cimientos para un edificio”, representan la base por la que se sostiene toda la organización en su actuar diario dentro de la empresa, cómo está constituida en sus actividades y su rol cultural para el cumplimiento de sus objetivos.

Para Pintos se debe brindar en los manuales la fortaleza de su contenido de acuerdo con el área de función, para el Manual de procesos y de procedimientos contar con ciertas características en las que se realizan para la organización, contribuyendo a generar uniformidad en la acción establecida, mantener las medidas de calidad y fortalecer los criterios de los cuales se harán presentes ciertas necesidades de atención para esta herramienta que genera y facilita la comunicación en las organizaciones de servicio (2009: 6). De igual forma, las empresas en el manejo del control deben reconsiderar la permanencia del personal que allí labora, buscar formas que permitan el desarrollo conjunto y que sus habilidades se muestren más profesionales en el actuar diario de sus actividades,

crean entornos en los cuales podrán actuar de manera efectiva después (López & Grandio, 2005).

Duhalt, en 1977, afirma que el significado de un Manual “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. A su vez, los elementos con los que cuenta deben poseer características que los vinculen específicamente al área de actuación para la realización correcta de actividades tanto de un individuo como de una colectividad.

De tal forma, el manual de procedimientos es un instrumento mediante el cual la comunicación interna se apoya durante la realización de las actividades asignadas de forma eficaz por el personal para el logro de sus objetivos institucionales (Duhalt, 1977: 20). Para ello, se debe considerar que el manual debe poseer características particulares a las que se pretende dotar su existencia. Como afirma Álvarez, existen tres causas por las que una empresa no pone en práctica la importancia de los Manuales (2006: 23):

- 1.- Técnicas y metodologías desconocidas para elaborar manuales.
- 2.- La falta de importancia y apoyo de los niveles directivos.
- 3.- Disponibilidad de tiempo del responsable para la elaboración y desarrollo de Manuales.

Por lo tanto, prestar atención e importancia a los manuales de procedimientos que se tengan en las organizaciones para brindar servicio en favor de satisfacer las necesidades que busca el cliente inicialmente del servicio otorgado, aportando con el manual la orientación y guía en el desarrollo de las actividades que satisfagan en la atención al cliente, de tal forma que aporte control de las situaciones que se presentan.

Con base en la importancia de la satisfacción que se pretende en las diferentes áreas de servicio, el manual debe contemplar el contenido que desarrolle las habilidades de ejecución de tareas, profesionalidad y conocimiento, aplicado en

la organización. Gómez (en Vivanco, 2017) piensa que el manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”.

El manual de procedimientos apoya en el adiestramiento y capacitación del personal, como se observa en la página de internet del periódico en línea, (Varios, 2014): “El manual de procedimientos es un documento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones a seguir”. Así, se expone la diversidad en manuales que existen para las diferentes necesidades que se presente en la organización y cumplimiento de sus funciones.

Un concepto básico de calidad es la aplicación de las Normas ISO, con el control que guían y apoyan el control sobre las actividades que se realiza por parte de la organización, además ayudan a mantener la disposición de la norma ISO 9001:20015 numeral 8.2.1 Comunicación con el cliente (Nueva ISO 9001:2015, 2020), mismo que nos manifiesta incluir la información que se brinda y que se muestra visible en los contratos que se adquieren por el servicio, para mayor transparencia en el contrato de servicio. Aun cuando se contempla la implementación de la norma, queda por fortalecer la capacitación en la mecánica de informar correctamente sobre la adquisición del servicio y esto conlleva a un malentendido y una mala atención al paciente que recibe dicha información. Lo que representa un riesgo alto en la imagen de las empresas que se dedican al servicio al cliente, creando conflictos de información pertinente por la falta de explicación sobre los servicios recibidos.

Tal vez podamos analizar algunas de las tareas que se realizan con respecto a la atención al cliente y exponer la importancia del servicio en empresas de esta característica para considerar a las Normas de Calidad ya sea para certificarse y obtener mayor rentabilidad y fortalecer su presencia, por tanto, se pueden contemplar los siguientes puntos:

- ✓ Fidelidad del cliente.
- ✓ Continuidad en el servicio.

- ✓ Minimiza los tiempos del servicio requerido.
- ✓ Acelera cobros.
- ✓ Descubre áreas de mejora.
- ✓ Actúa como fuente de información.
- ✓ Escucha activa.
- ✓ Claridad en el control de los servicios brindados.

Es de vital importancia la profesionalidad que se presenta en este tipo de proceso, para que la capacidad de reacción ante situaciones que se presenten durante el servicio sea adecuada, ya que por el sector en el que se encuentra es de mayor demanda la atención que debe ofrecer por la satisfacción del cliente. Para estas empresas de servicio, la importancia radica en que debe considerar en el servicio la manera de brindar la atención correcta con base en sus necesidades.

El clima laboral se observa sensible durante las actividades del personal que suelen tener interacción durante las actividades, los procesos realizados en el intercambio de información se muestran limitados, mientras que el personal refleja problemas en el proceso, los conflictos se ven más recurrentemente durante los procesos de atención en el servicio, provocando quejas.

Las características iniciales que se contemplan en el manual de servicio al cliente deben contemplar los objetivos que dicta la dirección de la empresa, apoyado en normas de la calidad que permitan actuar de forma clara y eficaz sobre las actividades diarias del servicio, un manual de calidad constituye los objetivos y estándares de calidad de una compañía (EAE Business School, 2018) de acuerdo entonces con lo que puede resultar el uso e implementación de un manual de calidad en servicio al cliente, coadyuva a mejorar las funciones de atención en servicio, la comunicación eficaz, la resolución de quejas y reclamaciones, entre otros, la buena comunicación entre las áreas de trabajo. Por ejemplo, el cumplimiento del buen vestir, como mostrar la tarjeta de identificación en área visible para portar durante las actividades de trabajo, la norma administrativa del manual del buen vestir refuerza el control interno que se rige para llevar a cabo los

procedimientos internos de la empresa, lo que implica el manejo adecuado en el control de nuestra vestimenta en toda la organización (Vivanco, 2017).

Por otra parte, el manejo en las quejas mediante el uso de los canales de comunicación contemplados para brindar la atención adecuada y responder en un tiempo acorde la respuesta, deben considerarse al alcance y efectivos, de acuerdo con esto se tiene contemplado lo que opinan los clientes con respecto a la queja que emiten, y es sobre todo que piensan que no son tomadas en serio, sea el medio que utilicen para hacerlo saber. De tal forma que podemos preguntar sobre los canales de comunicación ¿Se dispone de un canal de quejas y reclamaciones efectivo para la atención al cliente? De ser así, éste ha de ser activo, efectivo y eficaz para el cumplimiento de su existencia.

Para poder contemplar la implementación del manual de servicio al cliente, se ha analizado el uso de la (Nueva ISO 9001:2015, 2020) “Comunicación con el cliente”, dicho material sirve como guía para reunir los requisitos necesarios para brindar la mejora en el servicio y atención al cliente por parte de las áreas de las empresas de servicio, fortaleciendo a los miembros frente a situaciones que se presentan diariamente con los clientes que acuden a adquirir sus servicios en sus actividades del día a día.

En su artículo, Luna menciona que en toda empresa con una organización chica, mediana o grande deben considerar todo su sistema de gestión de servicios en la calidad con base en las normas ISO serie 9001, cuya última actualización se realizó en 2015, con la finalidad de verificar la capacidad de proveer los productos y servicios que se brindan a los clientes para cubrir sus necesidades, contemplando los requerimientos legales y reglamentarios para el incremento de la satisfacción de sus clientes (2018).

Se debe proveer de un equilibrio entre el sistema y el suprasistema, de esta relación que se genera entre los mismos dándose forma proporcional recibirá más beneficio en sus procesos por las entradas, las salidas, la retroalimentación e interdependencia (Goldhaber, 1984: 53). Cada organización crea en su propio sistema la cultura que norma sus actitudes y valores en un sistema formal, así como los conflictos que de ella emanan en sus propios procesos y la distribución de sus

elementos comprendidos en dicha organización para estas entidades transmitiendo a los nuevos elementos que se integran como miembros de la entidad.

2.2.3 Teoría Humanista

En este contexto la función de la comunicación se presenta más interesada en las personas, de tal forma que se torna una administración del personal existente en las organizaciones, de esta manera que para los teóricos como Taylor, Weber y Fayol que veían una comunicación en las empresas solo como información de procesos continuos en la operación y meramente formal, en esta corriente humanista se presenta mayor importancia a la comunicación meramente humana y la que esta transmite. Históricamente, en la comunicación se han propuesto, inicialmente en América del Norte, como se ha visto en el capítulo anterior con el Subdesarrollismo y el progreso para América Latina en las primeras décadas del siglo XX con escritos de John Dewey (1859-1952) en la pedagogía, Charles Horton Cooley (1864-1929) en su Teoría sociológica y Ezra Park (1864-1944) con su contribución a la sociología urbana sobre reflexiones de la comunicación, a estos tres se le ha llamado la escuela de Chicago, como académicos humanistas, mostraron la creencia de una sociedad como unos seres en evolución, su concepción del ser humano en desarrollo nos afirma la habilidad y responsabilidad (Castellanos, 2015: 153).

Por tanto, la evolución se ha ido gestando con el paso del tiempo con el mismo desarrollo social, es así como la comunicación ganó notoriedad a lo largo de los años, y así lo hicieron también las perspectivas que se analizan sobre sus cambios, desde este punto el cómo se presta atención a las organizaciones y el manejo de sus recursos humanos son parte sustancial de estos estudios, uno de los modelos humanistas a contemplar sería la escuela de relaciones humanas.

Esta teoría también conocida como escuela de las relaciones humanas, se desarrolla a mediados de los años treinta, surgiendo como respuesta al racionalismo presente en aquella época por el enfoque clásico de las organizaciones. Por otra parte, los estudios de Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, consideran esta investigación como el inicio del movimiento que se llevó a cabo durante más de

cinco años; de acuerdo con E. Mayo, del resultado obtenido se reveló la productividad de los obreros de cómo no sólo dependen de las condiciones físicas del trabajo, sino de las relaciones interpersonales, las normas de un grupo y la forma de supervisar del líder. Por eso se fortalece la presencia del liderazgo, la motivación, sus relaciones con los miembros, la comunicación informal, el cambio en su desarrollo organizacional y la función de los recursos humanos presentes en la empresa.

El comienzo de esta escuela se muestra íntimamente adherida al interés que mostraba Taylor por medir las conductas productivas de la organización en un sentido científico, surgiendo así Elton Mayo como uno de los estudiosos más importantes de esta escuela. De esta forma, la idea original de E. Mayo era determinar el impacto de ciertas condiciones de la intensidad de la luz durante la realización de las actividades de un grupo de trabajadores, donde se percataron de que cuando la intensidad de la luz disminuía, la productividad se incrementaba concluyendo que el hecho de haber sido escogidos para un proceso experimental fue la motivación de reforzar la productividad vista. En este sentido, fue un hecho inesperado para E. Mayo el resultado obtenido de este experimento, siendo la necesidad de conocer y comprender las organizaciones como entes sociales, así como sus relaciones grupales, tanto formales como informales, el impacto de todos los elementos que los conforman no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos. De este último concepto se considera que Kurt Levin en sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, genera un gran interés sobre el impacto del líder en la organización, así como la comunicación interna que se presenta, las relaciones que hay entre los miembros de cada grupo, la solución a problemas que se presentan entre otros temas que contempló.

Por otra parte, Chester Barnard dio origen a tres teorías diferentes de las relaciones humanas, como lo son la teoría X y Y de Douglas McGregor que se inclina por la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales, de esas teorías se proponen dos formas contrarias una y otra para el entendimiento de la naturaleza humana, es decir, de la teoría X que es una idea cercana a la teoría clásica en la que se considera al empleado como un ser sin ambiciones y no le gusta

trabajar por lo que requiere de supervisión, el control que lo obliga a actuar y responsabilizarse. Contrario de la teoría Y, donde el empleado cuenta con el potencial de autodirigirse y aceptar sus responsabilidades, el manejo del autocontrol y manejo de la iniciativa. Con base en lo expuesto, McGregor y Chris Argyris proponen la “administración por objetivos” en la que los empleados son responsables y determinan sus objetivos con ayuda de un superior, mas no con su supervisión.

La teoría de administración participativa propuesta por Chris Argyris y el modelo de administración por objetivos propuestos por Rensis Likert que obtuvo basados en E. Mayo y Lewin. La función de supervisión no se elimina, pero sí se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no llevan a conclusiones satisfactorias, de forma similar a McGregor, Chris Argyris “sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo” (Collado,2003:27).

Para Maslow existen una serie de necesidades que el hombre debe satisfacer para llegar a la motivación en el trabajo, las cuales surgen de las necesidades fisiológicas (hambre, frío, sed, abrigo, sexo, etc.) y posteriormente, pasa a las necesidades de seguridad (defensa, y protección de daños físicos y/o emocionales), las necesidades sociales (el afecto, sensación de pertenecer a un grupo, aceptación, amistad) las necesidades del Yo o estima (factores internos del yo como el respeto de sí mismo, autonomía, posición, reconocimiento y atención) y las necesidades de autorrealización (convertirse en algo que es capaz de ser, crecimiento, desarrollo y atención) de acuerdo en que las necesidades básicas se tornan satisfechas, las siguientes se vuelven dominantes (Lucas, 1997:87).

De tal forma que el trabajo en equipo, así como el interés en las personas son importantes en esta escuela, las empresas deben considerar la magnitud del personal que tendrán con la intención de mantener una cohesión que les permita desarrollarse e integrarse. El elemento común que determina esta escuela es brindar el valor adecuado al elemento humano en las organizaciones mediante una participación y comunicación, con estructuras flexibles e integradas, la conjunción

de necesidades organizacionales e individuales, así como la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación que se les presenta.

Es evidente que los autores propuestos enfatizan hasta ahora la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es necesario hacer énfasis en que la comunicación desempeña un papel muy importante en diversos aspectos como lo son los estilos de liderazgo, su estructura organizacional, sus redes de comunicación, sus grupos formales e informales, la habilidad comunicativa que desarrollan por parte de sus altos mandos como el medio principal donde dan a conocer a los demás miembros de la organización las necesidades, infundir confianza y establecer los estilos de participación conjunta. De esta escuela la comunicación organizacional es el elemento central y definitivo de su presencia en las entidades.

2.3 Comunicación interna en empresas de servicio al cliente

La comunicación interna brinda el apoyo como herramienta para identificar situaciones con el cliente interno aportado a la dirección las características necesarias para las correcciones pertinentes a las necesidades de la organización que llegan a manifestar de forma grupal o por equipos de trabajo. De esta forma la comunicación interna es un conocimiento adquirido en el saber ser con las organizaciones, sobre sus necesidades.

Por consiguiente, en la comunicación que se llega a presentar en empresas de servicio surgen situaciones que afectan principalmente a terceros pues la satisfacción en el servicio se ve afectada por la falta de comunicación entre sus miembros respecto a las actividades planteadas en sus procesos que suelen presentar errores durante su atención, como pueden ser una explicación profesional sobre el proceso a realizar durante la atención al cliente, ya sea por la misma actividad (procedimiento) a realizar, los tiempos de espera a considerar y los canales de comunicación para cumplir adecuadamente el servicio, entre otros. Cásares menciona algunas causas que denotan conflicto en la atención al cliente en las empresas de servicio y merma la productividad de la organización:

- El estilo de dirección surge desde la dirección.
- Conflictos internos entre la agrupación y/o sus áreas de contacto, contempla el uso y envío de información compartida.
- Tipos canales de apoyo para la comunicación.
- Falta de información para la realización de actividades o también excesiva información innecesaria.
- Seguimiento adecuado y controlado del mensaje recibido para su comprensión, falta de la retroalimentación o feedback.
- Fracaso en la creación de su cultura de comunicación en conjunto con su área de RH.

Arellano explica que la estrategia comunicativa permite situar momentos para la realización un estilo de comunicación la cual permita realizar sus procesos internos de la misma disposición de la organización.

Parte de la seguridad del cliente en recibir la atención solicitada es que adquieran confianza en la respuesta obtenida, estas hacen referencia a la necesidad que desean cubrir con el servicio que pagan; de acuerdo con Pérez, T. la imagen y el prestigio de la empresa se benefician de la atención que se brinda a sus usuarios, expertos en marketing que han demostrado que los comentarios hechos por los clientes a través de boca en boca, exponiendo su experiencia recibida dan fe del buen servicio recibido, siendo la mejor publicidad un trato agradable y eficiente por parte del colaborador que le recibe o asesora, fortaleciendo la imagen y rentabilidad de la empresa. El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto ofrecido por la empresa (2010: 59).

Así mismo, dentro de los canales de información la aplicación del manual de procedimientos complementa el apoyo adecuado al proceso que se debe seguir bajo un lineamiento que le permita a la organización apoyarse para garantizar la eficiencia en el proceso, evitando entorpecer y afectar la calidad del servicio que se otorga.

Así como Duhalde, otros autores como Terry consideran que los manuales se basan en documentos de registros antiguos de la segunda guerra mundial, ya que

se requería que el personal dirigido para el campo de batalla contara con la capacidad ser estrategias en los campos guerra y ser instruidos en las actividades para desarrollar en el combate. En este contexto, los manuales son desarrollados para cubrir la necesidad de brindar instrucciones específicas en el hacer de una actividad en la que se hace énfasis en un trabajo.

Para Roberto Martínez, el cliente interno haciendo referencia al capital humano de la organización que pertenece a una empresa, siendo el que interviene en procesos que generan resultados en el producto o servicio que entregan a los clientes externos, también lo considera a la par la atención que se debe brindar en la medida que se le brinda como colega de la organización (2016:16).

El mundo se ha caracterizado por cambios constantes, el ser humano en su búsqueda de comunicarse crea formas para que, en la realización de tareas, se implementen sistemas nuevos que le permitan generar documentos que faciliten y/o promuevan una guía para su constante comunicación, sobre todo en el hacer de las actividades de la organización en MiPymes de Puebla. Además, hay que considerar que con la pandemia que existe actualmente, las empresas deben considerar la comunicación interna como una herramienta para construir una reputación en su marca o imagen institucional, con el confinamiento propuesto por varios gobiernos de diferentes países la comunicación con los miembros de la organización se volvió más importante que nunca (Dircom, 2018). Así, las empresas tienen un gran reto que enfrentar para el cumplimiento del compromiso que tienen con sus empleados haciendo énfasis en un diagnóstico de comunicación interna que permita prever, corregir o actualizar procesos y sistemas en favor de fortalecer los canales de comunicación y su cultura organizacional.

Capítulo III. Análisis del Diagnóstico de la comunicación interna en MiPymes: Puebla

Las empresas en la ciudad de Puebla dedicadas al servicio son provistas de un grupo de elementos tanto personal como infraestructural que permitirá cumplir con el papel determinado para el que fue creada dicha institución, la realización de sus

actividades se ve influenciada por los objetivos planteados previamente donde se contemplan escenarios donde la comunicación interna puede presentar conflictos dentro de los procesos del día en la interacción del personal entre éstos y su entorno. Tanto que la comunicación interna es un tema aparentemente irrelevante para prestar atención dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas y considerando que Rebeil y Montoya sostienen que es “especialmente efectiva para crear climas de trabajo favorables” (2006: 70). Brindando así la facilidad en la realización de sus actividades diarias y fortalece la estabilidad de la organización de dichas empresas.

Por lo tanto, un diagnóstico de la comunicación interna en MiPymes permite la evaluación que corresponde a un proceso para valorar acciones y los resultados en relación con los objetivos que generaron dichas instituciones. Andrade define el diagnóstico como “un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones” de tal forma que cumplir con un diagnóstico permite (1968: 28):

- Fortalecer la identidad de la empresa.
- Facilitar la interacción entre los empleados.

De esta forma, la comunicación interna se utiliza como herramienta principal en la transmisión de información y de motivar a los empleados de tales empresas, además de generar en gran escala a contribuir en la alineación de la cultura empresarial para el crecimiento de esta.

De la misma forma, no sólo la localización que se presente de problemas, sino también los resultados deseados, así como aquellos obstáculos que se observen, deben eliminarse para obtener lo que se busca, con el fin de que esto proporcione más ventajas tales como una información fidedigna de los procesos que se siguen de la comunicación y con aquellos que cuenta. Además, permite encontrar paralelamente la comunicación interna que se encuentra, que se puedan presentar en diferentes momentos y bajo diferentes circunstancias. También el diagnóstico de comunicación interna ayuda a las MiPymes de Puebla a detectar problemas existentes o potenciales en las diferentes redes de comunicación internas, proporcionando el aumento en la efectividad de la comunicación y

definiendo a sus líderes de la comunicación a presentar un diseño que les permita divulgar el mensaje adecuado al interior de la empresa (Rivera, 2007).

Un diagnóstico de comunicación interna en empresas medianas y pequeñas por sus siglas MiPymes, nos permitirá conocer y establecer si la comunicación cumple con las metas que deben fortalecer la identidad, promover la visión compartida y facilitar la interacción adecuada entre las diferentes áreas de trabajo de los individuos. Por consiguiente, definir un instrumento que permita observar datos que se puedan obtener dentro de la organización para los resultados pertinentes y concernientes a este análisis.

Es importante ubicar los factores y metodologías posibles para considerar el estado en el que se encuentra la comunicación de dichas empresas, el diagnóstico permitirá mejorar o corregir las estrategias de la empresa.

3.1 Metodología de la investigación

Comenzando con una observación no participante, la metodología que se llevará a cabo para este trabajo durante el proceso de inicio en la práctica del día a día de las organizaciones de servicio en MiPymes de Puebla, permitirá la identificación para analizar el impacto que se tiene en la comunicación interna de estas empresas, con ello comienza la recolección de los primeros datos para iniciar el estudio que permita hacer sobre un diagnóstico de comunicación interna en las empresas de Puebla, basado en las necesidades que actualmente se presentan en las mismas. De igual forma, se lleva a cabo de manera directa la observación para dicho análisis, permitiendo profundizar en las conductas y actitudes que se presentan durante los procesos de las diferentes actividades de atención al cliente que contribuyan al conocimiento de la organización de estas empresas de servicio.

Luego esta observación directa contempla al tipo pasivo (cliente externo) utilizado para la participación de los miembros como objeto del análisis en la obtención de información (Uranga, 1994). Además, se contemplaron entrevistas informales de algunos miembros de diferentes organizaciones que representan indicios de necesidad durante la atención que brindan en los procesos de sus actividades enfocadas en la atención al cliente, el tiempo hasta ahora ha permitido

visualizar el campo del servicio al cliente de diferentes entidades como: restaurantes, tiendas departamentales, productos intangibles, hospitalario, por nombrar alguno, recogiendo datos que nos permitan contemplar un diagnóstico de comunicación interna para estas entidades.

Al abordar este estudio posteriormente de forma documental nos estaremos apoyando en teorías desarrolladas con anterioridad para contemplar un análisis que permita adecuar las características que requiere cada organización, se considera recabar documentos como en libros, revistas, artículos de autores que con el paso del tiempo exponen las características y usos de la comunicación, así como teóricos que implementaron ideas y que hoy día se utilizan para su estudio. Exponer de manera individual todo este análisis concerniente al diagnóstico de comunicación interna en empresas de servicio al cliente de la ciudad de Puebla, permitiendo entrever el uso o aplicación de las normas de calidad como apoyo para una adecuada toma de decisiones en sus procesos de comunicación y actividades del día a día y el control de su comunicación interna para un buen funcionamiento de la organización.

Para presentar este trabajo se contempla para el diagnóstico la característica pasiva, como se mencionó antes, es cuando se lleva a cabo de manera tal que la organización sea tomada como objeto para recoger información y se presenta la conclusión sin la participación de esta.

El tipo de estudio planteado de acuerdo con objetivo a alcanzar, es adquirir conocimiento en beneficio de las relaciones y comportamiento de las organizaciones basadas en procesos de atención al cliente contemplados con anterioridad y los conflictos que se presentan durante su ejecución.

Los métodos inductivos están asociados a las características de este estudio por la reflexión de la conducta y relaciones que se exponen en el comportamiento de sus actividades internas en las empresas de servicio al cliente y en la manera en que éstas influyen.

De tal forma que se muestra también un enfoque cualitativo porque nuestra población se comprende desde el conjunto de contextos que a su vez son los temas de la unidad que se han estado considerando en la bibliografía recolectada para el

diagnóstico de la comunicación interna de las MiPymes de servicio al cliente de Puebla, desde su cultura organizacional y sus procesos formales.

En la etapa de recolección, los datos identificables al tema de estudio mismos que se basan en documentos previstos y analizados para el diagnóstico se contemplan para las diferentes necesidades que requiera la organización en su comunicación interna y se obtengan los beneficios que se adquieren con la misma.

3.2 Metodología del Diagnóstico

El presente estudio tiene como propósito analizar el proceso la comunicación interna de las empresas de la ciudad de Puebla MiPymes que brindan servicio al cliente por considerar la importancia de su existencia, se consideran las variables que se presentan para dicho análisis que serán fundamentales para este diagnóstico de comunicación interna, ya que como se estudia la relación entre actores comunicativos (individuos que pertenecen a una institución), los mensajes que se comparten dentro, así como el flujo de la información que se transmite, su cultura organizacional preestablecida por la entidad que representa las normas, las pautas y valores que de esta se desprende para el comportamiento que se refleja en la conducta de su organización.

Para Uranga este tipo de metodología ayuda a considerar el tipo de diagnóstico que se pueda utilizar para reconocer la realidad que enfrentan las MiPymes de la ciudad de Puebla sobre su comunicación interna, uno de los conceptos a utilizar es el denominado por este autor como participante pasivo. Por otra parte, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir las preguntas de investigación en el proceso de la interpretación. Esto nos permite obtener con la observación directa el comportamiento y conducta de la organización que integran a las MiPymes de la ciudad de Puebla, así como la recolección de documentos que nos permitan proveer de información de las teorías en la que se contemplan los elementos de la comunicación en organizaciones de servicio y su desempeño con su entorno.

Al tipo de diagnóstico de participante pasivo se le denomina de esta forma ya que los sujetos de la organización son considerados como objeto de análisis y,

por consiguiente, la fuente de información que pueden ser encuestas, entrevistas son la evidencia por la cual se obtienen los datos a realizar, en este caso, el trabajo no las reúne más que en su forma cualitativa de la observación directa. Para un diagnóstico participativo se consideran como protagonistas del análisis los problemas mediante la manifestación de la percepción durante las “pláticas” con el personal de diferentes empresas.

3.3 **Técnicas utilizadas: Observación Dirigida, Revisión Documental**

El análisis contemplado en este estudio para un diagnóstico de comunicación interna de tal forma que el diagnóstico permita contextualizar la situación real de la empresa sobre la organización y la aplicación de sus procedimientos, siendo esta una herramienta utilizada para el apoyo y control de las actividades que realizan en sus áreas de atención que les permita actuar de forma natural en empresas de atención al cliente. Para Terry, el manual de procedimientos se define como un documento que ayuda a dar instrucciones, durante la segunda guerra mundial fue de gran apoyo para brindar indicaciones a los soldados durante el combate.

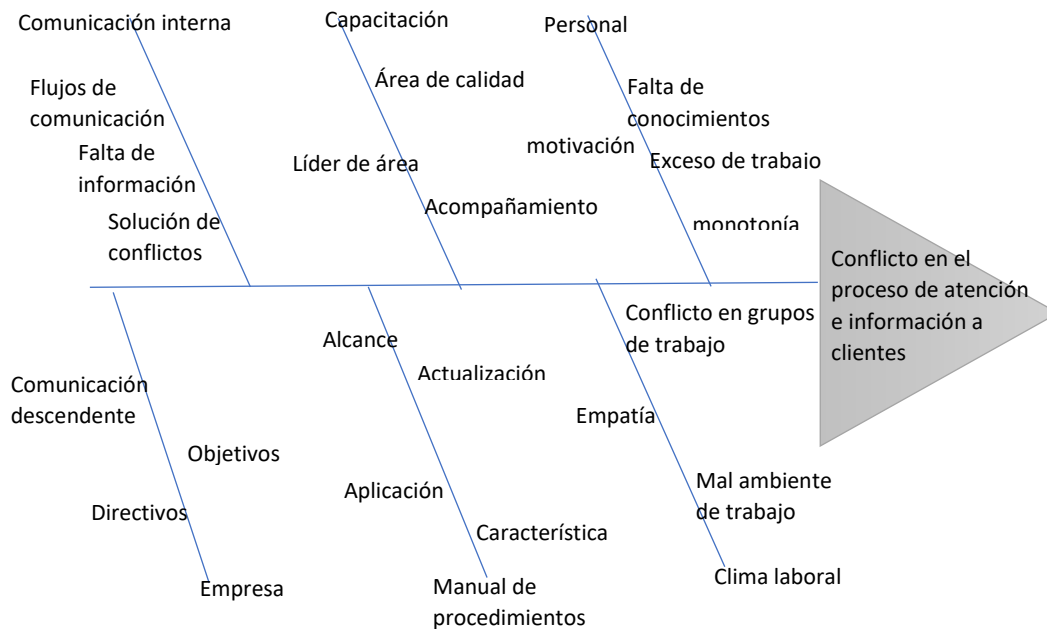
Para la RAE cuenta con un significado de algo que se “ejecuta con las manos”, por otro lado, para Duhalt, nacen como instrumentos también en la segunda guerra mundial. Muchos estudiosos que han buscado proponer a empresas para el manejo y control sobre las actividades del personal.

Una de las situaciones que enfrenta toda organización es la falta de seguridad y eficiencia en sus actividades, mismas que se enfrentan a llamadas de atención y capacitaciones propuestas de tal forma que, sin el cuidado adecuado, se seguirán repitiendo hasta que con la misma experiencia, después de un tiempo, el empleado pueda realizar actividades apenas conforme lo dicta el proceso requerido, y las llamadas de atención disminuyan por parte del líder. Para este trabajo realizado la búsqueda de datos bibliográficos, artículos y tesis que abordaron el tema del manual de procedimientos se realiza con la finalidad de exponer un punto de vista sobre la importancia que se ha brindado en torno a estos documentos que son de vital importancia en empresas de cualquier índole; sobre todo hablando en empresas de servicio al cliente, ya que de este depende la entidad su desarrollo

económico e imagen institucional. Durante este trabajo se han encontrado respuestas en torno a la importancia del manual de procedimientos, ya que a pesar del tiempo desde Duhalt en 1977, Terry 1993, Díaz 2015, Pintos 2019 y nuevos conceptos que brinda con el siglo XXI aportan con gran interés la implementación o creación del manual para cubrir sus diferentes necesidades de comunicación así como la guía que genere control en las actividades dentro de las MiPymes en Puebla, también para brindar el valor sobre la importancia en áreas de atención al cliente, para que los procesos del servicio a realizar se brinden con la satisfacción que el cliente espera.

Durante este proceso que se llevó a cabo para recabar información documental y la experiencia al observar y escuchar en diferentes entidades de servicio, se construye un gráfico que expone la construcción del problema presentado sobre el diagnóstico de comunicación interna en las MiPymes de Puebla dedicadas principalmente en área de servicio al cliente, las afectaciones sociales que se presentan en sus actividades y con un tercero.

Fig.4 para identificar el problema.



Fuente: Elaboración Propia, diagrama de Ishikawa con base en López (2016).

3.4 Variables por diagnosticar

Durante el trabajo se presentan características que denotan puntos de interés y connotaciones relevantes a analizar la situación que se presenta en la comunicación de una organización en empresas MiPymes de Puebla. La competencia entre empresas exige que las organizaciones posean factores que diferencien determinada “cultura” como una de las variables a diagnosticar por su característica diferenciadora durante el servicio, de esta se dice cómo actuar y tomar decisiones. Además se comprenden ciertas líneas sociales en la organización donde destaca la segunda variable a diagnosticar: la “comunicación” que se presenta en todo momento con la organización tanto en su ambiente como en su entorno ; otra variable de esta gama de características predominantes en las empresas se ubica en tercer término la “identidad” que se forja con la participación del grupo organizacional y refuerza sus valores constituidos previamente sobre quién es ella; y, en cuarto término, está la “imagen” misma que representa la fuerza vital en la existencia de toda la entidad que ha sido creada y que genera rentabilidad en conjunto con la organización sobre su significado en las mismas.

Como menciona Costa en su libro *Comunicación Empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, con la llegada de la revolución industrial la forma de trabajo que se realizaba que se sujeta a la economía dentro de la cual se contempla la organización y la producción, siendo la evolución que se ha presentado en la organización actual con el manejo y habilidad basado en su proceso comunicativo.

Por otra parte, se busca comprender este diagnóstico en el que se pueden considerar factores que determinen la comunicación en el interior de una MiPymes, así como su relación inherente de la organización con la misma para su desarrollo, comprende la identidad sobre quién es la empresa a la que pertenece, la comunicación que realiza sobre qué comunica, el significado que tiene sobre la imagen de la empresa y en las decisiones que toma la organización basada en sus objetivos preestablecidos por su cultura.

Se consideran las siguientes variables para el análisis a seguir de dicho diagnóstico de comunicación en MiPymes de la ciudad de Puebla y las características que presentan para la comprensión de sus significados de la comunicación.

3.4.1 Proceso de la comunicación

Transferir información a través de comunicar y comprender el significado del emisor al receptor durante el cambio de roles que realizan en ese intercambio de forma alternativa, sin dejar de presentar los grupos la comunicación que se entrelaza para el intercambio de significados entre sus miembros y primordialmente para su comprensión, lo que implica intercambiar toda una serie de información, mensajes e ideas.

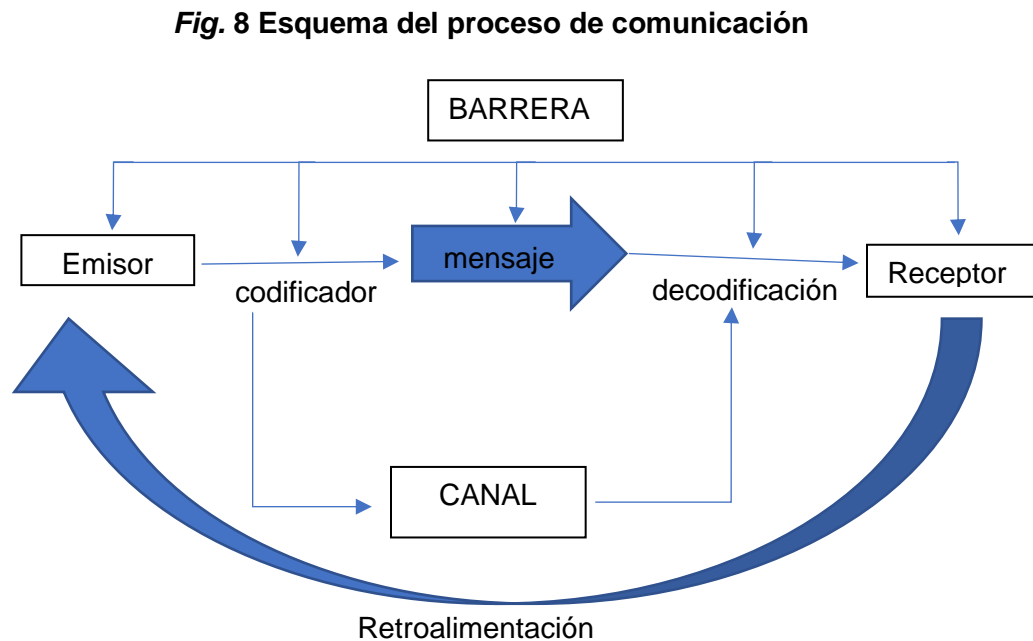
Por consiguiente, poner algo en común como lo indica la comunicación en los grupos es definir lo que permite crear la identidad que se proporciona a la organización y la imagen que brinda fuerza a la institución. Hay que considerar que identidad e imagen son términos que se relacionan y, al mismo tiempo, tienden a estar confundidos, de tal forma que “la imagen es el resultante de la identidad organizacional, expresada en los hechos de los mensajes” y “para el público, la imagen es la visión externa de la empresa” (Costa, 1995: 45).

La comunicación cuenta con una serie de procesos compuestos por siete elementos base para dar resultado a la transferencia y comprensión de diferentes significados a un grupo de miembros pertenecientes a una organización, de las cuales se mencionan:

- La fuente (empresa) origen del mensaje, de la codificación de una idea.
- Codificador o emisor (organización), quien elige y selecciona los signos para transmitir el mensaje.
- El mensaje, producto que surge de la decodificación ya sea verbal o no verbal.

- El canal (teléfono, medio impreso, aplicaciones, revista institucional, correo electrónico), medio por el cual se transmite el mensaje elegido por el emisor que determina el canal para ser formal o informal.
- Decodificación, son los signos que permitirán la comprensión del receptor.
- Ruido o barrera en la comunicación (idioma, actitudes, comportamiento) que sufre la señal en el proceso comunicativo.
- La retroalimentación o *feedback* (en la lengua inglesa), es el estímulo que se brinda de un individuo a otro para obtener una conducta, aun cuando genere una respuesta diferente a la esperada.

Así es que los elementos anteriores sobre la comunicación humana se observan en el contexto de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración Propia con base en Andrade (2005).

3.4.2 Comunicación interna

Es de suma importancia que exista una buena comunicación en la empresa, pues de esta forma se podrá obtener entendimiento en cada mensaje transmitido, dependiendo quién inicie el mensaje y quién lo reciba, se presenta con su modo diferente de interactuar con su público, considerando la importancia de cada generación que coexisten en el ámbito laboral y que conforman la organización. Para las MiPymes en Puebla no hay excepción alguna respecto a las necesidades que se presentan de comunicación y, por ende, son definidas por los miembros que la conforman, teniendo en su haber miembros de generaciones de la X a los llamados *millenials* con un singular uso de la lengua para comunicar e interpretar los mensajes de la empresa.

Por su parte, Cuenca y Verazzi, en una de sus publicaciones más recientes sobre comunicación interna, colocan en primer lugar el valor que corresponde a este tema como aspecto importante y clave fundamental en toda estrategia de comunicación integrada como lo es la comunicación interna insistiendo en que debemos tener en cuenta que la realidad que hoy día sobre la comunicación interna es “una disciplina igual de vital que olvidada en demasiadas ocasiones” (2018: 8).

Por otro lado, Costa expresa que en el siglo XIX se contaba con cuatro premisas de acción: la económica, organizacional, productiva y administrativa, hoy día, el cambio se centra en las empresas denominadas: identidad, cultura, acción y comunicación, siendo el resultado que se aplican sobre la guía anterior (Costa, 1999: 15).

Actualmente, para la comunicación interna en las empresas dependiendo de la cultura que presenten, la organización definirá el grado de aceptación, así como los mensajes que recibe y construye en la realización de actividades y en compartir dichos mensajes dentro de la organización y entre los miembros que la conforman.

De igual forma, reconocer el papel fundamental de la comunicación interna en las empresas, permitirá crear nuevos modelos de negocio como los tradicionalmente conocidos Business-to-Business (BtC) y Business-to-Consumer (BtB), donde se pueda destacar al empleado y sus opiniones sean una clave de confiabilidad para el desarrollo de la empresa. Un diagnóstico de comunicación

interna ayudará a determinar diferentes problemas que se identifiquen en la organización, de tal forma que se identifiquen las problemáticas más importantes en un momento de crisis y el proceso a seguir para la solución de estos, y en el punto en el cual se encuentran las empresas se puedan permitir los cambios necesario para enfrentar situaciones de crisis comunicativa y desarrollar competencias.

Como se observó en páginas atrás la comunicación en las empresas se encuentra definida como: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, comunicación formal e informal. Parte del inconveniente que se encuentra en este tipo de comunicación es el rumor, éste se presenta fácilmente y puede convertir fácilmente a noticia lo aun no presente y que quizá no se llegue a presentar.

Así, la comunicación que se tiene con la organización es fundamental para lograr un mejor control empresarial, siendo el activo capital para comprender en la medida posible, así como el compromiso interno diseñado en los objetivos organizacionales, es decir, la cultura empresarial (Pozo, 1997: 123). De tal forma que la comunicación interna, como se ha mencionado antes, para la organización quienes son el conjunto de individuos para obtener los resultados que hacen en los procesos, la planeación y los objetivos marcados.

Por consiguiente, la relación existente entre la empresa y la constante información que se obtiene son mediante los dos tipos de comunicación interna tanto, la formal como la informal, que circunda en la organización. Por ello, se establece la comunicación interpersonal en el desarrollo continuo de los colaboradores de estas empresas, dando lugar a conseguir una mayor calidad en los servicios que se otorgan y generando mayor rentabilidad a los mismos, de ahí que se busca procurar las relaciones humanas existentes en este contexto del estudio de la comunicación interna en empresas de servicio considerando las relaciones laborales de la organización presente.

Retomar las relaciones humanas vistas desde la teoría del mismo nombre, en la que los miembros de la organización suman información contenida en sus áreas acerca de la empresa, siendo parte de los cambios que ahí se genera, las relaciones interpersonales son una base de apoyo para que la organización trabaje

de manera conjunta y se logren alcanzar los objetivos de la empresa en las cuales se puede considerar al colaborador como principal partícipe en la creación de la empresa, brindando productividad en el trabajo, segundo, animar a los colaboradores para fomentar un sentido de pertenencia a la empresa, aportar valor a su capital humano dentro de las actividades que realizan y, como tercer punto, fomentar su desarrollo laboral, reconociendo el progreso y responsabilidad de sus actividades.

Es importante considerar que la relación existente entre los emisores y receptores del mensaje en un proceso de comunicación interpersonal, se debe observar cómo se genera para los sujetos y la fuente y el resultado que representa para ambos, es decir, la existencia de interdependencia donde la información repercute en ambos sentidos de la comunicación, y llega a ser sujeta con base en los acontecimientos que la antecedan, por ejemplo, Berlo menciona una diada de los acontecimientos que no pueden existir como uno, de tal forma que la comunicación entre dos sujetos requiere de una interdependencia, pero surgiendo en diferentes categorías con base en la situación que contengan.

Dicho de esta forma, Berlo menciona cuatro tipos de interdependencia que están relacionados entre sí, así como no tomar en cuenta el proceso de la comunicación dada. Por consiguiente y enfatizando que la existencia es de intensidad entre una situación y otra, se explica lo siguiente:

La interdependencia física por definición: en este contexto se emplea la definición de tiempo y lugar sin necesidad de estar situados en el mismo contexto, de tal forma que la fuente y receptor se comunican aun cuando hay existencia física directa para la recepción del mensaje. Es decir, cuando dos sujetos emiten una acción comunicativa, cada uno con una existencia distinta pero interdependiente uno del otro, mencionado como un tipo frecuente de comunicación donde cada interlocutor expone un contexto diferente para su decodificación. Comúnmente, ocurre en áreas que comparten actividades donde la fuente y el receptor tienen ideas diferentes (suposiciones) que los hacen actuar de acuerdo con sus percepciones.

La interdependencia de acción reacción: es una acción comunicativa en la que cada sujeto actúa con base en las necesidades del otro, es decir, puede observarse en áreas donde el área A recibe datos para facturar enviándolas al área B y esta debe entregar a cliente, si el cliente indica no recibir su factura, se presenta al área A para saber que pasó con la misma y esta, a su vez, remitirá al área B para corregir el envío correcto al cliente, de tal forma que para Berlo “los términos Acción y Reacción niegan el concepto de proceso. Implican que existe un principio de comunicación (el acto), un segundo acontecimiento en la comunicación (reacción) y acontecimientos subsiguientes, etcétera, con un final” (1984: 67).

Continuamos con el *feedback*, término relacionado con la interdependencia de acción reacción, de acuerdo con Berlo, en el punto anterior de la interdependencia de acción-reacción el área A indica al área B lo que se debe corregir y enviar el documento correcto al cliente, el análisis se realiza con respecto del cliente sobre las áreas de acción para la reacción obtenida de dicha solicitud del mensaje enviado para surtir el efecto deseado, aquí es la influencia ejercida en cada participante en la realización de la actividad y la respuesta obtenida. En este contexto, Berlo enfatiza la importancia del *feedback* para aumentar la efectividad de la comunicación del individuo.

Y por último, la interdependencia de las expectativas, la empatía: en este sentido la comunicación humana tiene implícita la parte de la fuente y el receptor en la manera de responder un mensaje, en otras palabras, el receptor puede tomar o no pausa para responder al mensaje del emisor, de ahí que el desarrollo de las expectativas surge frente a lo que se espera recibir de la fuente. Por otra parte, las conductas también son parte esperada sobre lo que se manifiesta como una muestra con relación al otro (Berlo, 1984: 68). La organización denota actitudes de descontento o agrado repercutiendo en la identidad con respecto a la empresa, siendo esta que toma una característica connotación frente a los clientes internos por la expectativa que busca de sí mismo o sobre su trabajo.

Así mismo, la relación laboral se complementa cuando las personas manifiestan sus emociones sobre la empresa donde trabajan, ya sea que se encuentren o no satisfechos, es por ello que en la comunicación aquí presente se

debe considerar una estrategia para negociar de forma colectiva, si existe una evaluación de los puestos o tareas, rediseñar un sistema de compensación monetario o significativo para el colaborador, también contemplar cómo prevenir o solucionar situaciones que se presentan en el trabajo para el colaborador, brindar al capital humano de cada empresa un sentido de valor aporta mayor sentido de pertenencia a la empresa.

Cuando hablamos de los canales de comunicación, nos referimos a las herramientas que se utilizan para el envío de los mensajes, que aportan la información, coordinando y estructurando las actividades de los miembros de una organización, ya sea de manera formal o informal. En estricto sentido, los canales de comunicación son elegidos con base en la operación de las actividades que se realizan y por consiguiente, es delicada, ya sea por las diferentes situaciones y actividades que presente la organización, exigen que la empresa genere su propio sistema comunicativo, ello dependerá de la capacidad de información para comunicar y conseguir el objetivo deseado. El canal en términos de comunicación, son “las habilidades motoras del codificador y como las habilidades sensoriales del decodificador” (Berlo,1984: 36). Las habilidades de percibir y elegir el canal a usar para el envío en la construcción de los mensajes. Hay empresas que cuentan con canales de uso permanente como pueden ser:

*Buzón de sugerencias. Hoy día y también con la tecnología este canal sigue siendo parte constante de la transmisión de mensajes que puede ser en su mayoría para uso del cliente externo.

*Correo electrónico institucional. Cuenta con cierta facilidad en la comunicación del personal específico para transmitir el mensaje.

*Manual de procedimientos. Ayuda a identificar las funciones y actividades de los colaboradores con el objetivo de llevar un mejor control sobre sus conductos y actividades.

*Teléfono. Facilita la accesibilidad para la comunicación directa y pronta con algún miembro en específico.

*Revista interna. Tiene como finalidad informar al cliente interno sobre actividades y logros organizacionales e institucionales para fortalecer la identidad.

*Pizarrón. Cuenta con información al alcance para acceder a intereses propios o con la organización.

También podemos contemplar las juntas o reuniones que se realizan para brindar un intercambio de información, permitiendo un encuentro comunicativo de tipo interpersonal. Ahora con el uso de las tecnologías de comunicación e información, dichas reuniones se realizan vía remota desde cualquier ubicación. Es por ello por lo que se hace evidente que la selección de una herramienta de comunicación esté basada en un diagnóstico que permita poner al descubierto los canales presentes y cubrir sus necesidades de comunicación e información para la organización.

3.4.3 Comunicación interindividual e interpersonal

De acuerdo con Costa, dentro de las comunicaciones que muestran en cada modalidad de los tipos que se trata menciona que “una clasificación de estos subraya una diferencia fundamental en el universo de las comunicaciones” (2009: 34). Entre los tipos de comunicación que mencionaremos se define a este tipo de comunicación como interpersonal, el que se produce de una persona a otra, situados en el mismo lugar y utilizando canales de comunicación de los que dispone, como son: hablar, escuchar, tocar, gesticular. Llamada comúnmente como la comunicación cara a cara; existe una forma no muy alejada de la privacidad como es utilizar el medio de comunicación externo, como el teléfono o el correo electrónico de los que se puede decir que se conserva ese principio de interindividualidad, como es el hablar por teléfono, uso de chat web, característicamente hablando un diálogo donde el emisor y receptor intercambian su rol alternadamente.

La comunicación interindividual es la interacción que ejerce una influencia recíproca que se presenta tanto entre dos personas como en pequeños o grandes grupos, de manera formal o informal. De tal manera, la plática con un amigo es una comunicación informal como de igual forma si se discute sobre un partido de básquetbol en un grupo de personas. Para Álvarez la “comunicación interna es bidireccional o no es comunicación” por donde se presenta un flujo en ambos lados, aun cuando se dispongan de medios, sin una buena comunicación interna todo

sentido pierde valor (2014: 3). Siguiendo con este contexto, la comunicación interindividual dentro de una empresa juega un papel muy importante en el intercambio de la información que realizan para el desarrollo y ventaja de las actividades que realiza la organización.

Por otra parte, la comunicación interindividual que pretende ceñirse solo a la comunicación que realiza el sujeto a través de medios tecnológicos, la influencia misma emite un sentido de pertenencia posiblemente arbitraria sobre los sujetos que se encuentren dentro del mismo grupo social y que solo se involucran de forma individual al momento de emitir la decodificación del mensaje recibido entre éste y el emisor.

3.5 Resultados obtenidos de la Observación Dirigida

Durante las visitas realizadas de forma aleatoria en diferentes MiPymes de Puebla, se pudo observar que durante sus actividades, en la relación que tienen a nivel personal y laboral entre los miembros de la institución, se generaba un resultado insatisfactorio en la atención de sus clientes externos, el proceso de su comunicación interna se llegó a entrever la falta de seguridad y de información entre sus miembros.

De igual manera, en las conversaciones informales que se realizaban con algunos colaboradores se preguntaba con respecto al conocimiento de sus instrumentos de comunicación para el control de sus actividades sobre los procesos que realizaban y el manejo de sus servicios de atención, las necesidades que tienen sobre cómo informar y tratar al cliente en casos de crisis e identificar situaciones que les brindarán el control en el proceso de sus actividades, sin embargo, la mayoría respondió que no cuentan con un manual o que sí está pero no lo utilizan, que sus actividades de aprendizaje se dan mediante el acompañamiento del compañero de mayor antigüedad y el empirismo que se presenta en el día a día en sus procedimientos.

Otros grupos de diferentes instituciones comentaron sobre los objetivos y responsabilidades de su área, pero no a nivel institucional. Esto brinda evidencia

sobre la falta de conocimientos en el sentido de pertenencia de la filosofía organizacional.

La comunicación interna que se refleja por el conformismo al realizar actividades donde se pierde la identidad institucional en la consecución de objetivos compartidos por el desempeño de las áreas de servicio en las MiPymes de Puebla, desarrolla individualidad al permitir realizar procedimientos sin control en las actividades correspondientes a su área, así como el conflicto que se crea entre sus miembros por la falta de cuidado en el manejo de la transmisión de la información clara y sustancial. De acuerdo con el autor Lucas Marín, cada tipo de comunicación que existe en las empresas tanto formal como informal cuenta con la función más importante de la vida de la organización como puede ser:

En la comunicación ascendente: brindar a los directivos una retroalimentación que permita informar acerca de los problemas que se están presentando en la organización. De esta forma, serán quienes al involucrarse aportan efectividad en la comunicación descendente y se logran minimizar tensiones en la organización al permitir enviar información importante a sus altos mandos. Por consiguiente, al estimular la participación se genera mayor compromiso de la organización para incrementar la información entre ellos.

En la comunicación descendente: en el envío de múltiples indicaciones que se realizan durante la jornada, aportar la información necesaria con relación al trabajo, y un resumen de las actividades realizadas en el día.

En la comunicación horizontal: facilidad para dirigir las tareas, permitiendo las relaciones interpersonales para un desarrollo conjunto. Compartir información necesaria para la organización entre los mismos miembros. Brinda solución a problemas o conflictos de coordinación entre los miembros y deja que se apoyen entre ellos mismos.

Es importante destacar la necesidad de que exista coordinación y planificación sobre los mensajes que se relacionan con la comunicación interna y externa ya que “los objetivos de comunicación interna se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y externa son interdependientes y complementarias” (Piñuel, 1997: 97).

Así, con un análisis cualitativo basado en la percepción de la conversación con miembros distintos de cada área, donde mencionaban que a pesar de que llegan a tener la información se confundían con respecto a quién realmente se dirigían los mensajes, o si ellos podían ser partícipes de dicha información. También, la comunicación interna debe apoyar la estrategia de la empresa para aportar coherencia e integración en cada una de las acciones que siguen dentro sus objetivos empresariales.

También se ha podido percibir falta de compañerismo en la realización de actividades conjuntas dentro de los grupos y equipos de trabajo, el desinterés de los mensajes recibidos por parte de sus jefaturas, es decir, que la instrucción solicitada por el jefe en la realización de alguna tarea es realizada, pero con un mínimo de interés para realizarla, en otras palabras, el interés es no es compartido con la debida importancia. En una plática con un colaborador este comentó: “existe poca empatía y desunión, lo que desmotiva en la realización de mis actividades, cuando hay una nueva orden a veces la realizo incompleta o la dejo al siguiente turno”.

Además, se observó que la comunicación entre los miembros de estas empresas se brinda importancia al nivel directivo, la información brindada no se realiza a nivel descendente en actividades que incluso son para los colaboradores, mismos que se llegan a enterar por que otro miembro de un área distinta lo comentó, algunos jefes de área no aportan la misma información a sus equipos.

Otro de los ejemplos es el conocimiento de sus actividades de manera formal mediante un manual de procedimientos, mismo que les brinda seguridad y confianza en la realización de sus tareas y en la solución de problemas. Se puede decir que este proceso se presenta en las distintas áreas de la organización de empresas de servicio, incluso se pudo observar que las áreas que requieren de apoyo para la realización de sus actividades desconocen como solicitarlas, porque medio y a quién dirigirlas, aun cuando se lo exponen a su jefe directo. Tal es el caso de la solicitud de la papelería para el área de cuentas por pagar, el colaborador comenta “una ocasión realicé la solicitud de papelería, como consideré obvio, hice la solicitud vía telefónica al área de almacén general, de ahí me comentaron que debía realizar

el pedido solo X días de la semana y que no era con ellos, pero no me dijeron qué área, después preguntando y no a mi jefe, porque él nunca realizaba el pedido, me dijeron que debía llenar un formato que se solicita en área de almacén de alimentos, cuando iba a buscar en un almacén de alimentos mi papelería, y después de ir y venir preguntando aprendí a solicitar la papelería de mi área”

Considerar las normas ISO nos permitirá llevar a cabo un mayor control y manejo adecuado sobre las actividades de la organización, mejorando la comunicación interna y llevando a cabo los procesos adecuados y pertinentes frente a clientes con profesionalidad y seguridad en la atención, además de aportar recomendaciones para los procedimientos a llevar en una empresa.

Por consiguiente, la necesidad de contemplar la norma en el proceso de atención al cliente numeral 8.2.1, que es la comunicación con el cliente como apoyo para la mejora de sus procesos, que incluye lo siguiente:

- a) Toda la información que concierne a los productos y a los servicios.
- b) Atender todas las consultas, contratos y pedidos, además de incluir los cambios pertinentes.
- c) Obtener retroalimentación de los clientes según los productos y servicios, se deben incluir las quejas de los clientes.
- d) La manipulación o el control de la propiedad del cliente.
- e) Se tiene que establecer los requisitos específicos para tomar las acciones necesarias de contingencia, siempre que sea pertinente.

(Nueva ISO 9001:2015, 2020)

Para considerar una implementación en un manual de servicio al cliente para las áreas de atención, mismas que denotan falta de conocimiento, aprendizaje y profesionalismo al momento de realizar el servicio, dentro de esta revisión que se puede llevar a cabo permitirá la adecuación y eficacia para lograr los objetivos planteados en su cultura organizacional.

Para el cuidado que se debe brindar a la información que contiene la empresa y resguardada por cada una de las áreas que las compone, es necesario manejar el concepto de información, dentro de la familia de normas ISO de calidad se encuentra el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), utilizado

para referirse a un sistema de cuidado en el contexto de la gestión de la información que existe en toda organización, por otro lado, el concepto equivalente en idioma inglés es Information Security Management System, por sus siglas en inglés ISMS. En el contexto aquí tratado, se entiende por información todo aquel conjunto de datos organizados en poder de una entidad que poseen valor para la misma, independientemente de la forma en que se guarde o transmita (escrita, en imágenes, oral, impresa en papel, almacenada electrónicamente, proyectada, enviada por correo, fax o e-mail, transmitida en conversaciones, etc.), de su origen (de la propia organización o de fuentes externas), o de la fecha de elaboración.

Con base en el deber ser para el manejo y uso correcto de la información que se genera en todo momento y apoyado en la norma 27001 sobre la seguridad de la información, ya que se denomina como los activos más importantes de una organización, se contemplan los expedientes en papel, uso de la información del paciente en discos y dentro de una base de datos, la autorización del aviso de privacidad para su tranquilidad sobre datos personales y sensibles, entre otros contextos de la información que se genera en el interior de las empresas de servicio al cliente.

Otro problema que surgió fue la separación de quienes están a favor de un área y otra, y quienes no comparten el manejo de los procesos en diversas áreas. Una de las razones que se observan es la falta de autonomía en el cargo, derivado del Manual de Procedimientos.

La participación de un manual se ha planteado en numerosas ocasiones, y podría decirse que su existencia es omnisciente en algunas empresas ya que la percepción del control y calidad del trabajo observado se ve neutralizado o limitado. Algunos autores como Álvarez en su libro *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, hace énfasis en la necesidad de brindarle importancia a la presencia real y debida a esta herramienta con la que cuenta una organización para el manejo y control de sus actividades diarias. De estos dos autos es donde partimos por la importancia y características que brindaron al Manual, por consiguiente, en el desenvolvimiento de la organización perteneciente de diferentes entornos de servicio, principalmente en área de atención al cliente que se

caracterizan por la comunicación que se manifiesta entre ellos para la realización de sus actividades.

Conclusión

Con base en la observación e información documental recabada sobre empresas de servicio, y considerando parte de la experiencia personal en el ámbito laboral de este rubro en empresas en servicio al cliente, los diagnósticos de comunicación interna se tornan necesarios por mínimo que necesite una pequeña empresa hasta las grande, ya que enfrentan situaciones que bien se pueden manejar con la cantidad de personal que contempla y que cuentan con los medios necesarios, tanto económicos como tecnológicos, para fortalecer el proceso de la comunicación en el interior de las mismas. Además, con el fin de llevar a cabo este diagnóstico los miembros que conforman cada organización podrán fortalecer la cultura adecuada y conocer sus necesidades para ejercer la acción pertinente y oportuna.

De las teorías contempladas para las organizaciones del siglo pasado a esta fecha se han dado notables aumentos como disminuciones en su desarrollo y aplicación, la comunicación interna cuenta con situaciones desfavorecedores que complican su presencia omnisciente en las entidades de estudio para proveer a la organización de información pertinente y adecuada, sobre los conceptos administrativos o sistemáticos, así como la perspectiva humanista para brindar valor a la sociedad en organizaciones donde la comunicación interna puede ser más valorada y brinde importancia para un buen clima en conjunto con la empresa.

También, de esta forma y dentro de este contexto los miembros de las organizaciones podrán llevar a cabo la consecución adecuada de los procesos que se plantean durante la realización de las actividades y, por lo tanto, se pueden considerar sus herramientas de capacitación para los procedimientos de sus actividades con el uso del manual de procedimientos en áreas de servicio al cliente. De tal forma, las actividades de los colaboradores se pueden llevar a cabo con la seguridad, confianza, profesionalidad y conocimiento, reforzando las habilidades que poseen y resolviendo el conflicto principal dentro de sus procesos de atención al cliente. Así como contemplar las características que debe poseer el manual en atención al cliente permitirá la atención adecuada para dirigirse al cliente, al brindar

la información pertinente a su atención, cuidar los tiempos de respuesta, vigilar la comunicación que fluye constantemente entre las áreas de atención, generando una percepción tanto a la organización interna como a sus clientes.

Recomendaciones

Una de las recomendaciones es realizar diagnósticos de comunicación interna que permitan anticipar situaciones, de las cuales se presenta la de proveer de herramientas a la organización para generar fortaleza ante los cambios que existen, ya sea en la dirección o económicos y productivos, un diagnóstico de comunicación interna permite alcanzar y prever necesidades, así como reconocer qué medios requieren de mayor atención y que influyen en los mecanismos de acción durante las actividades y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta forma, uno de los medios que resaltaron durante la observación fue la falta de atención de sus manuales de procesos y procedimientos, que le permiten a la organización realizar sus actividades adecuadamente y se muestra favorable por el resultado del servicio obtenido, siendo una de las ventajas en la fidelización del cliente, evitando que los clientes busquen otras opciones.

Así, una comunicación interna bien construida permite llegar a cumplir las preferencias y necesidades de los empleados que ahí se encuentran generando mayor participación en sus procesos e identificados con la cultura que los integra. Continuando con esta recomendación, al llevar a cabo un diagnóstico de comunicación interna, se pudo observar que aquellos que realizaban sus actividades sin un manual como medio efectivo para prever situaciones, el personal se mostraba indiferente y poco resolutivo, solo se limitaban a enviar un mensaje informando sobre lo sucedido y esperando un regaño posterior.

También se debe considerar la importancia de reforzar las características que se contienen de forma adecuada y explícita en el contenido de un manual de procedimientos dentro de los canales de comunicación para que brinde seguridad durante las actividades que se realizan, así como que pueda proveer una guía concerniente para la realización de actividades formales en cada área,

estableciendo de forma explícita, clara y adecuada basada en los objetivos fijados por la organización.

Se pueden considerar los siguientes puntos para contemplar en sus procesos con las normas ISO para manuales de procedimiento que brinden servicio al cliente, con el fin de reforzar o corregir situaciones observadas en las empresas durante los procesos de la organización:

- a) Brindar la calidad que se presenta durante el servicio.
- b) Desarrollar la profesionalización que se percibe durante la atención al cliente en cada área de servicio.
- c) Brindar una explicación breve concerniente a tiempos de espera durante su servicio.
- d) Capacitar al personal sobre cómo identificar a los tipos de clientes que reciben para saber actuar en situaciones de riesgo.
- e) Proporcionar capacitación al personal sobre técnicas de autocontrol.
- f) Actualizar y tener vigentes sus manuales de procedimientos.
- g) Contemplar un diagnóstico de comunicación interna por lo menos cada año o cuando surge un cambio en la dirección.

Además de considerar que durante la observación lo más adecuado para el diagnóstico de comunicación interna, este estudio denota la importancia que presenta la necesidad de mejorar día a día la atención a los clientes, tratando de cubrir sus expectativas, buscando continuamente la mejora continua para el logro de los objetivos de la organización fortaleciendo la rentabilidad de las empresas del ramo del servicio y lograr la fidelidad del cliente.

También, como parte de la observación obtenida, se recomienda profundizar en la profesionalización de cada colaborador en la atención del cliente y su realización con los compañeros de trabajo para la información compartida, generando conciencia de las actitudes y posturas que se tienen de manera personal.

Reforzar los canales de comunicación formales que existen en las empresas como las herramientas que brindan el soporte en el envío de los

mensajes, la elección de este canal debe ser clara y definida ya que este punto es clave importante para hacer llegar la información a la organización correspondiente.

En este sentido, se contemplan canales formales que en la actualidad presentan candados, como los que tienen claves de acceso, en un área en un grupo de personas cada una contenía su acceso, pero al mismo tiempo era compartido por compañeros de otras áreas.

Esto permitirá la vigilancia y aplicación en los procesos de atención de sus clientes que se brinden con la calidad esperada, dentro de este concepto, la atención deseada durante el servicio a los clientes, se espera que quien les brinde la atención, contenga ciertos elementos entre los que se pueden destacar los siguientes:

- *Cada colaborador debe tener el conocimiento sobre su área de trabajo y saber comunicarse.

- *Pueden presentar atención (escucha activa) en el servicio realizado.

- *Fortalecer la preparación del colaborador para formar profesionales en la atención del cliente, evitar improvisar, con ello solo demuestran la falta de seguridad en el actuar del área, mantener la capacitación en este campo como base primordial de las actividades a realizar.

- *Personalidad: proponer un perfil adecuado en el requerimiento del trabajo, considerando siempre el perfil del manejo de las relaciones interpersonales y manejo de las emociones, por considerar algunos aspectos.

- *Comunicación: las habilidades de comunicación en cierta forma se presentan de forma innata, en algunos casos existen personas que cuentan con la falta de ellas lo que implica mejorar su forma de comunicarse con los demás, ya que es parte fundamental en la atención del cliente.

Dentro de estos conceptos se contempla fortalecer la retroalimentación para resolver inmediatamente las dudas que se presentan al realizar sus actividades en la atención al cliente, así como los medios con los que cuenta la organización para el envío de información, tomar notas ya sea durante el proceso de atención o sobre algún concepto no definido por su superior en caso de ser necesario, manejo de gestos adecuados.

Los problemas fueron expuestos mediante un diagrama para poder ubicar situaciones que presenta la organización, sintetizando que sus canales de comunicación son débiles o inadecuados tal vez para su tipo y/o tamaño de organización contenida. Una de las estrategias para contemplar es profundizar en sus manuales de procedimientos para que los miembros de estas entidades conozcan o mejoren sus actividades y su comunicación se optimice entre los demás grupos de trabajo. Para generar respuestas que inviten a realizar sus actividades correctamente para que se brinde confianza y apoyo, que aporten profesionalidad y seguridad en la atención en el servicio realizado.

Durante esta documentación recabada y el análisis planteado, debemos contemplar la calidad en el servicio que se va a brindar y a conformar dentro del manual, siendo las normas que componen de manera que se genere una normalización en los procesos que se realizarán para la mejora y cumplimiento de la atención adecuada en el servicio al cliente.

Otros aspectos para contemplar dentro del diagnóstico de comunicación interna, son los factores que predominan y determinan el proceso de atención al cliente, son las palabras que se utilizan, el tono de voz y los gestos. Por último, de acuerdo con Lisa Ford, considerada la Gurú en el campo del Servicio al cliente, existen unas estadísticas sobre el nivel de servicio al cliente que experimentan los consumidores e invita a tener un panorama más visible de esta situación:

En la búsqueda de retener el 2% + de los clientes, significa reducir un 10% en gastos operativos. Un 40% de clientes indican que prefieren irse del lugar de servicio, por un mal servicio y sólo un 8% se iría por costos, por ello la importancia de brindar un servicio al cliente excepcional. (Ford, 2018)

Antes de realizar un diagnóstico de comunicación interna es importante tener un acercamiento inicial con la empresa, ya que el contacto de referencia para brindar la información como insumo principal y fundamental al momento de construir un diagnóstico es de gran importancia, se deben recoger los datos de la empresa que permitan profundizar en la investigación y reconocer las necesidades de su organización. En este trabajo se habló sobre un diagnóstico de comunicación interna en MiPymes de Puebla que permita detectar las fortalezas y debilidades de

la organización en su comunicación, sin embargo, el tema es muy amplio ya que se presenta en una fase de cambio en las organizaciones, pues la actual situación de pandemia es un parteaguas en la transmisión de información y conocimiento en el uso de las nuevas tecnologías de la información que se hicieron presentes y la manera en que se están considerando, como si de una forma revolucionaria e innovadora se tratara, pero dentro de las mismas, la comunicación en las empresas cambia con este instrumento, con el cual se abren panoramas que muestran que aún hay más por definir y contemplar como objeto de estudio más profundo y que se puede considerar para otro tema de discusión.

Bibliografía

- Alonso, Murguía Enrique G; Ocegueda, Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza (2006) Teoría de las Organizaciones. México: Umbral Editorial S.A de C.V.
- Álvarez, José (2007) Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra. 56. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Álvarez, Torres, Martin G. (2006) Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. 1ra impresión 1996; Decimocuarta reimpresión 2006. Editorial Panorama.
- Andrade de Souza, Teobaldo (1968) Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos. Editorial Saraiva, Sao Paulo, Brasil.
- Andrade, Horacio. (2005) Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica. Impreso en España.
- Berlo, David K, (1984) El Proceso de la comunicación Introducción a la teoría y a la Practica, Ed. El Ateneo. Decimocuarta reimpresión.
- Bermúdez Rus, Coral (2016) La Comunicación interna en las Organizaciones. MÁSTER UNIVERSITARIO EN RR.HH ICADE BUSINESS SCHOOL. España. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Cardona Labarga, José María y Cardona Patau, Sergio (2008) Cartas a un profesional de la empresa. Ediciones Diaz de Santos España
- Casares, Esther. (2007). La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. Revista Razón y palabra, Numero 56, 12, 3-4.
- Castellanos Cerda, Vicente (2015) Estudios interdisciplinarios en comunicación. Casa abierta al tiempo Universidad Autónoma Metropolitana. Impreso en México D.F.

- Consejo Coordinador Empresarial (2021) Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://cce.org.mx/2021/05/10/codigo-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/>
- Costa, Joan (1995) Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios, Madrid, Ciencias Sociales editorial.
- Costa, Joan (1999) La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Costa, Joan y Morales, Olivia (2005) Master Dircom: Los profesores tienen la palabra, Editorial Design, España.
- Costa, Sánchez Carmen. 2011. La Comunicación en el hospital: La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario. Ediciones; Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Sevilla, Zamora.
- Cuenca, Joan y Verazzi, Laura. 2019. Guía fundamental de la comunicación interna. Editorial UOC. Barcelona.
- Crespo Martínez, Ismael; Nicolini, Cecilia y Parodi, Juan (2015) La comunicación interna e la Administración Pública española. Claves para innovar. Edita Instituto Nacional de Administración Pública INAP.
- De Castro, Adela “Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias” ed. Universidad del Norte 2014
- De la Rosa, Alburquerque Ayurzabet (2002) Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis organizacional, Artículo Julio 2002 Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/317887594>
- Del Pozo Lite, Marisa (1997) Cultura Empresarial y Comunicación Interna, Madrid, Fragua Editorial.
- Diez, Frijeiro Sara. (2010) “Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa; Ed. Vigo
- EAE Business School Harvard Deusto (2018/08/25) ¿Es importante la comunicación interna en un empresa? El Blog de Retos para ser Directivo. Recuperado <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

- Félix Mateus, Anabela (2014) La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías una visión histórica. Vol. 19 No. Especial. Febrero. Rescatado de http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021
- Fernández Collado, Carlos (2009) La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas 2002. 2da Edición.
- Fernández Collado, Carlos (2001) La Comunicación Humana, México, McGraw-Hill editorial.
- Fernández Collado, C., & Galguera García, L. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo - Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Ford, Lisa (2019) Cómo dar un servicio excepcional al cliente. Youtube.com duración 25:05 mins. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OcuU3VGSExY>
- García Jiménez, Jesús. (1998) La comunicación interna. Ed. Diaz de Santos España.
- Gerald M. Goldhaber (1984) Comunicación Organizacional, México, Diana Editorial.
- INEGI 2019: Censo de empresas de servicio. Recuperado de Comunicado de prensa PDF Núm. 472/19 Recuperado: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSociodemo/EstadisticaSalud2019_09.pdf
- INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- INEGI 2020: Boletín de prensa PDF núm. 313/20 17 de Julio de 2020. Recuperado https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Pue.pdf
- Larios, Gomez Emigdio (2016) La gestión de la competitividad en la Mi Pyme mexicana: Diagnostico empírico desde la gestión del conocimiento. Revista de Administración de UNIMEP, 14(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273746863008.pdf>

- López, Lemos Paloma (2016) Herramientas para la mejora de la calidad Métodos para la mejora continua y la solución de problemas. Edita: Fundación Confemetal. Madrid, España.
- Luna, Nadia (16/01/2018). Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para qué sirve; Entrepreneur. Recuperado <https://www.entrepreneur.com/article/307391>
- Lusthaus, Chrales; Adrien, Marie-Helene; Anderson, Gary y Carden Fred (2001) Mejorando el desempeño de las organizaciones. Editorial Tecnológica de Costa Rica y el Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo (Canadá).
- Marín, Antonio Lucas (1997) La Comunicación en las empresas y en las organizaciones, Barcelona, Editorial Bosch.
- Martínez Bermúdez, Rigoberto (2016) Servicio al cliente interno “todos somos clientes y todos tenemos clientes”. Primera edición Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Muñiz, González Rafael (2014). Marketing en el siglo XXI. Recuperado de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- Nueva ISO 9001:2015. (2019) Nuevas Normas ISO es una iniciativa de Escuela Europea de Excelencia. [Recuperado de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/8-2-requisitos-los-productos-servicios/](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/8-2-requisitos-los-productos-servicios/)
- Olmedo, Salazar Silvia (2011) Comprender la comunicación, de Antonio Pacuali. Revista 75, Razón y Palabra. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/27_Olmedo_M7_5.pdf
- O’sullivan Ryan, J. (1996) La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Piñuel, Raigada José Luis (1997) Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones, Madrid, Editorial Síntesis.

- Pintos Trías, Gabriela. (Mayo 2009). Los Manuales administrativos hoy. PDF recuperado de <https://vdocuments.mx/los-manuales-administrativos-hoy-oym.html>
- Pozo, Lite Marisa (1997) La cultura empresarial y Comunicación interna. Editorial Madrid, Fragua.
- Puerta de, Caballero Sánchez Pilar (2017) Manual: Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo. Ed. CEP. Madrid.
- Ramirez, Santiago (1999) Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. Universidad Autónoma de México.
- Rougier, Marcelo. (2008). Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional. *América Latina en la historia económica*, (30), 212-218. Recuperado en 22 de junio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532008000200009&lng=es&tlng=es.
- Rebeil Corella M. A. y Montoya de Campo, A. M (2011) Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. México: Trillas.
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (2017). Recuperado de http://www.iso27000.es/download/doc_iso27000_all.pdf
- Tessi, Manuel (2012) Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Granica (sin paginación: subtítulo Clima Laboral y comunicación interna) recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=ZZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna+manuel+tessi&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Uranga, Washington (1994) Diagnóstico y planificación de la comunicación, Ediciones para la comunicación, La Crujía.
- Valda, Juan Carlos (2016); Tom Peters en busca de la excelencia: los 8 principios de las empresas excelentes. Grandes Pymes. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/07/12/tom-peters-en-busca-de-la-excelencia-los-8-principios-de-las-empresas-excelentes/>

- Vivanco, Vergara Ma. Eugenia Ing. (2017) Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Ed. Revista universidad y sociedad. Rescatado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Kaplún, Mario (1985) El comunicador popular. Rescatado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/42037.pdf>