

UNIVERSIDAD DE SONORA

División de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación

Comunicación organizacional en PyMEs. Un análisis del fenómeno comunicacional en el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora (México).

Trabajo Profesional Modalidad Tesis
Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presenta:
Viridiana Quiñones Parra

Asesor- Director
Dr. Gustavo Adolfo León Duarte

Asesores Sinodales
Dra. Emilia Castillo Ochoa
Lic. Alberto Bernal Maldonado
Lic. Luís Humberto Ruíz García

Hermosillo, Sonora

Marzo de 2011

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto de investigación se lo dedico a mi familia, por ser la base que me sostiene y por ellos saben cuán importante es terminar una carrera profesional y todo lo que representa para la familia.

Agradezco a mi madre Jesús Ide Parra Ruiz y a mi padre José María Quiñones Valenzuela, por todo el apoyo otorgado a lo largo de mi vida y carrera profesional, sin lugar a duda, todo lo que soy se lo debo a su esfuerzo, tenacidad, energía y lucha constante. El soporte que representan ha sido la base de mis logros.

Le doy las gracias a mi hermana Yoana Quiñonez Parra, por ser mi ejemplo a seguir, ya que al ser la primogénita has ido marcando poco a poco el camino, siempre apoyándome y estando presente a pesar de la distancia, por ser mi consejera y mejor amiga.

A mi hermano José María Quiñones Parra, por ser parte fundamental de mi vida, mostrándome que para divertirse y jugar no existe edad, deseo que el presente trabajo sea fuente de inspiración para ti.

Gracias familia por estar conmigo a cada paso. Los amo.

Otorgo el más sincero agradecimiento a Moisés Moreno, por estar conmigo a lo largo de mi vida profesional, apoyándome en cada una de mis decisiones, por ser mi mapa de ubicación, consejero y refugio.

Gracias a mis amigas(os) de licenciatura por estar a mi lado cuando más los necesité y haber demostrado que se puede ser amigo de aquel que uno menos espera. Por todos los viajes, congresos, simposios, ponencias, talleres, conferencias, veranos de investigación, aventuras y todo lo que hicimos juntos. ¡Felicidades!.

Para finalizar, le doy gracias a los docentes que hicieron que este proyecto fuese toda una realidad: Gustavo León, Emilia Castillo, Luis Ruiz y Alberto Bernal y sobre todo a la Universidad de Sonora, por ser mi base profesional y el trampolín a la vida laborar. Gracias máxima casa de estudios de Sonora por haberme dado tantas oportunidades de crecimiento.

INTRODUCCIÓN

El presente documento de investigación denominado “**Comunicación organizacional en PyMEs. Un análisis del fenómeno comunicacional en el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora (México)**” pretende ofrecer al lector información útil con relación a la situación actual de la comunicación organizacional en pequeñas y medianas empresas (PyMEs), a partir de la perspectiva de directivos y personal operativo, caso Hermosillo, Sonora (México).

Se divide en cinco capítulos; Objeto de estudio, Marco Teórico, Contexto organizacional, Resultados del estudio, Conclusión y propuestas.

Durante el primer capítulo se encuentran plasmados los elementos que representan las bases para el desarrollo del trabajo de investigación, es decir, objetivo general y específicos, así como las preguntas de investigación mismas que fueron clave para la estructura del proyecto.

En el segundo capítulo, se aborda el objeto de investigación basado en concepciones teóricas, apoyando estas a cimentar con bases concretar el porqué de la investigación y las teorías y posturas que coadyuvan a su desarrollo.

El capítulo denominado Contexto Organizacional, otorga la información necesaria para ubicar al lector en el marco adecuado para conocer la situación de la comunicación organizacional en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México.

El cuarto capítulo, alberga los resultados de la aplicación del instrumento de carácter cualitativo (entrevista) y cuantitativo (encuesta). En éste se ejemplifica gráficamente cada una de las variables, analizando los resultados a través de los instrumentos aplicados.

Para finalizar, el quinto capítulo muestra la conclusión general del proyecto de investigación a la cual fue posible acceder auxiliado de los primeros apartados. Este capítulo se complementa con una propuesta de comunicación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN	6
1.2 ESQUEMA DEL OBJETO DE ESTUDIO PARA EL PROYECTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN PYMES. UN ANÁLISIS DEL FENÓMENO COMUNICACIONAL EN EL PRIMER CUADRO DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO).	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVO GENERAL	9
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
1.7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	10
1.8. METODOLOGÍA	10
1.8.1. ESQUEMA METODOLÓGICO PARA EL PROYECTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN PYMES. UN ANÁLISIS DEL FENÓMENO COMUNICACIONAL EN EL PRIMER CUADRO DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO).	11
1.8. 2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA	12
1.8.2.1. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO CUANTITATIVO	13
1.8.3. METODOLOGÍA CUALITATIVA	14
1.8.3.1. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO CUALITATIVO	15
1.9. UNIVERSO DE MUESTREO	15
1.10. CUADRO VARIABLE- INDICADOR	16
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. ESQUEMA TEÓRICO PARA EL PROYECTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN PYMES. UN ANÁLISIS DEL FENÓMENO COMUNICACIONAL EN EL PRIMER CUADRO DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO).	19
2.2. COMUNICACIÓN	20
2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	21
2.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA	24
2.3.1.1. REDES DE COMUNICACIÓN	25
2.4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	29
2.4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	29
2.4.1. IDENTIDAD CORPORATIVA	39
2.4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.4.2.1. SATISFACCIÓN LABORAL	33
2.4.2.2. MOTIVACIÓN	34
2.4.2.2.1. INCENTIVOS	36
2.4.2.2.2. CAPACITACIÓN	37
2.5. COMUNICACIÓN EXTERNA	37
2.5.2. MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA	42
2.5.3. POSICIONAMIENTO	43

2.6. PLAN DE COMUNICACIÓN	44
2.6.1. OBSERVACIÓN	45
2.6.1.1. ANÁLISIS FODA	46
2.6.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	48
2.6.2.1. APLICACIÓN	50
2.6.2.2. EVALUACIÓN	50
2.6.3. BENEFICIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	50
CAPÍTULO III. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
3.1. COMUNICACIÓN EN PYME'S	52
3.2. PERFIL DEL EMPRESARIO PYME EN MÉXICO	53
3.3. SITUACIÓN DE PYMES EN MÉXICO	55
3.4. PYMES EN HERMOSILLO, SONORA	56
3.4.1. DELIMITACIÓN DE ESPACIO GEOGRÁFICO DE MUESTRA	57
3.4.2. PYMES EN CASCO URBANO	58
3.5. BREVE CRONOLOGÍA DE PYMES EN HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO)	61
CAPÍTULO IV RESULTADOS DEL ESTUDIO	
4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS	66
4.2. COMUNICACIÓN INTERNA	71
4.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	76
4.4. CLIMA ORGANIZACIONAL	82
4.5. VARIABLE ÁREA DE TRABAJO	92
4.6. CULTURA ORGANIZACIONAL	99
4.7. INTERPRETACIÓN GENERAL DE DIVERSOS TÓPICOS	109
4.8. INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPLEADORES	113
CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS	
5.1. CONCLUSIÓN DE INVESTIGACIÓN	118
5.2. PROPUESTAS DEL ESTUDIO	126
5.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	128
5.2.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA DIFUNDIR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	132
5.2.3. MANUAL DE BIENVENIDA -INDUCCIÓN	135
5.2.3.1. CONSTRUCCIÓN DE MANUAL:	135
5.2.4. ENCARTE DE FUNCIONES	137
5.2.5. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	137
5.3. CUADRO DE – VARIABLE- HALLAZGOS -PROPUESTAS	139
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS	147

CAPÍTULO I.

OBJETO DE ESTUDIO

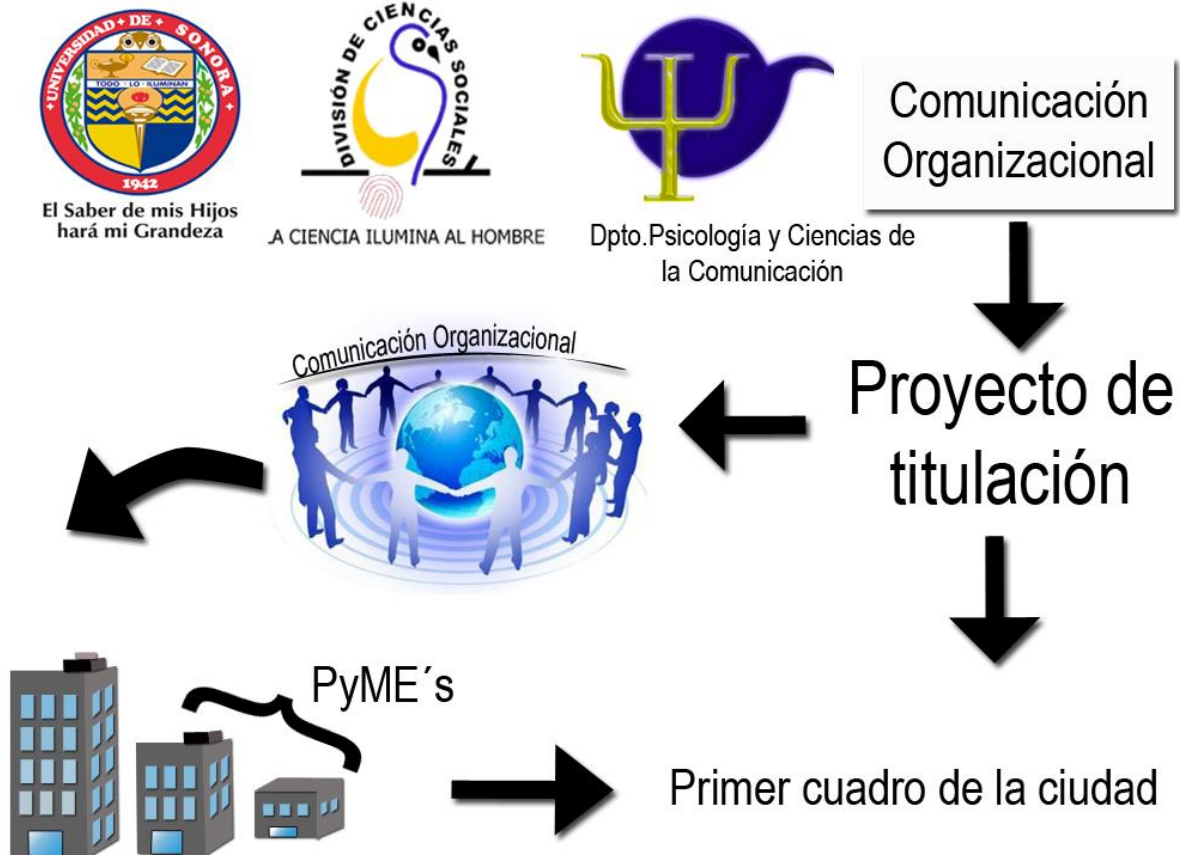
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

En un mundo cada vez más cambiante, extremo y menos sustentable, los humanos se han vuelto seres cada vez más egoístas, los cuales han concentrado gran parte de sus energías en buscar una forma digna de sobrevivir ante la latente y palpable situación al enfrentar un problema como la falta de empleo, así como la deficiente forma de dirigir de los gobernantes. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) han cobrado una fuerza avasalladora en el último siglo, logrando en el caso de México representar el 52% del producto interno bruto y ofrecer empleo al 71% de la población económicamente activa (Orozco & Fleitas; Sin año). No es fortuito que ante un intento por elevar la economía del país, el gobierno haya implementado desde principios de los años 80's diversos programas para impulsar la creación de PyMEs. Sin embargo es innegable que su incremento desmedido sea resultado de una crisis mundial.

Hoy en día, los pequeños empresarios van en búsqueda del sueño de tener contar con una empresa propia y no depender de un sueño. Mejor dicho, se juegan el todo por el todo para construir su fuente de sobrevivencia. Los apoyos que ha generado el gobierno mexicano para impulsar la PyME y las ahora nuevas MiPyME (Micro, Pequeñas y Medianas empresas) han sido enormes, tanto ha sido su impacto que en fechas recientes se ha creado una Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, la cual tiene como vital actividad apoyar, desarrollar y orientar a los nuevos empresarios.

No obstante las estadísticas no mienten, datos de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CiPi) afirman que “el 65 % de las PyMEs en México, desaparecen antes de 2 años de vida” (CiPi). Lo cual es una clara muestra de que las cosas no se están realizando del todo bien y uno de los factores podría ser la falta de comunicación de las empresas, al interior y exterior de las mismas. Ya que no es suficiente la renta de un local comercial para el arranque exitoso de la empresa y su funcionamiento; la competencia es enorme y la diferencia entre morir o vivir depende en gran medida del nivel de conocimiento que se tenga de la empresa.

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



Fuente: Elaboración propia.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta investigación es diagnosticar la comunicación organizacional en PyMEs, a partir de la perspectiva de directivos y personal operativo, tomando como foco central el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora (México).

Este diagnóstico permite desarrollar un panorama general de la comunicación organizacional en PyMEs, mostrando así diferentes aspectos que coadyuvan a su crecimiento y permitiendo crear valiosas aportaciones para posteriormente mejorarla.

La comunicación es un acto que se realiza de forma imperceptible para el ojo inexperto, sin embargo para el especialista en comunicación, ésta se ve inmersa en cada uno de los aspectos de la vida y por ende jugando un papel de vital trascendencia. En el caso de la organización su focalización e importancia son puntuales para la supervivencia de la misma.

Desde la visión de la comunicación organizacional, este tipo de diagnósticos tiene un impacto tangible, al determinar por ejemplo como un simple envío de información (asignación de tarea) en un tono desagradable por parte de un directivo al personal operativo influye directamente en la manera en la que éste la recibirá, interpretará y actuará posteriormente.

Se considera que este trabajo es pertinente, al proveer de material para conocer la forma en la cual las PyMEs desarrollan su comunicación, independientemente si ésta es percibida como tal o es desarrollada naturalmente sin percibir sus cualidades. Por tal razón su diagnóstico aportará claves para detectar necesidades desde a comunicación organizacional y diseñar propuestas de intervención para la solución de los problemas identificador.

Por tal razón su evaluación es invaluable, al ser ésta la clave para determinar su condición y posteriormente diseñar estrategias que mejoren los resultados obtenidos del estudio. Tal es el caso de cientos de organizaciones de carácter transnacional se han preocupado y le han apostado a la comunicación,

viendo como ésta ha arrojado resultados satisfactorios, en beneficio del capital humano, público externo, imagen institucional etc.

Otro de los motivos por el cual es pertinente el presente estudio es debido a la falta de investigaciones en el campo de la comunicación organizacional en PyMEs en Sonora. Los primeros estudios de este tipo fueron desarrollados en Europa no hace mucho tiempo, sin embargo en la localidad no existe documento alguno que aborde este tópico.

La vitalidad de evocar esfuerzos y recursos en comunicación hoy en día es una realidad. Al ser las PyMEs organizaciones con un nivel de competencia muy alto. Estudios de este tipo, pueden ayudar al pequeño y mediano empresario al determinar cuáles son sus áreas de oportunidad y comenzar a construir estrategias comunicativas pertinente, las cuales guiadas de asesoría constante logren los mejores resultados, siempre en beneficio de la organización.

1.4. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación organizacional en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que permita evaluar las estrategias de comunicación implementadas por las mismas a partir de la perspectiva de directivos y personal operativo, caso Hermosillo, Sonora (México).

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un breve análisis contextual de la comunicación organizacional de las PyMEs en Sonora.
- Evaluar en PyMEs del primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora, la comunicación organizacional y las estrategias de comunicación a partir de la perspectiva de directivos y personal operativo.
- Identificar la valoración del directivo sobre los procesos de organización y capital humano en PyMEs.

1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la perspectiva de la comunicación organizacional en el primer cuadro de la ciudad, según los directivos y personal operativo?
- ¿Qué estrategias de comunicación utilizan las PyMEs para desarrollar la comunicación organizacional?
- ¿Cómo valora el directivo los procesos de organización y su relación directa con el desarrollo humano?

1.7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La comunicación organizacional es inexistente en PyMEs de la ciudad de Hermosillo, Sonora (México), debido a que las acciones comunicativas desarrolladas empíricamente carecen de un estudio preliminar y estratégico.

1.8. METODOLOGÍA

El diseño metodológico es la estrategia que se emplea para cumplir con los objetivos de la investigación, para llevar a cabo la presente se toma como eje central el objeto de estudio y de manera particular, las variables que llevan a la construcción del mismo.

La presente tesis se fundamenta metodológicamente desde una perspectiva cualitativo-cuantitativo o mixta. Incluye metodología cuantitativa y cualitativa, al brindar ésta una perspectiva más amplia del fenómeno.

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



Fuente: Elaboración propia.

1.8.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA

Para la elaboración de la presente investigación, fue esencial que el instrumento utilizado para el estudio estuviera en consonancia con las metas, los objetivos de la investigación y la creación de las variables que se mantuvieran dentro del rango de lo medible y cuantificable.

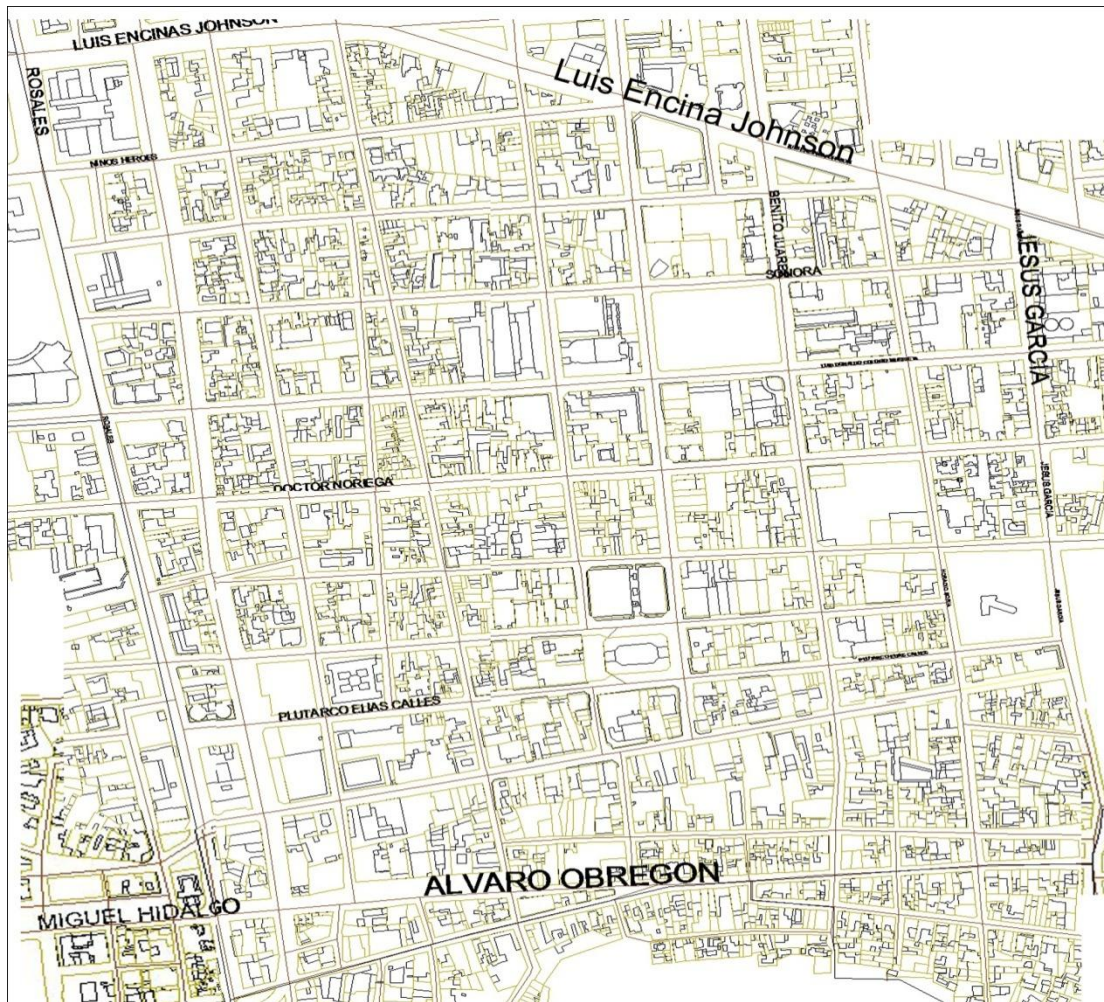
Para dicho fin se utilizó metodología cuantitativa para medir gráficamente las variables bajo estudio. Una vez identificado el universo, se procedió a la verificación de la existencia de las mismas, logrando con ello descartar a más de 56 organizaciones de 115, reduciendo la muestra a 33.

La selección del personal para responder el cuestionario fue elegido al azar, tomando como única referencia que el puesto ocupado en la empresa fuera de nivel operativo. La edad y sexo del encuestado, no fueron referencia para la aplicación del cuestionario.

La encuesta fue aplicada en 33 organizaciones de diverso giro empresarial en el primer cuadro de la ciudad.

El primer cuadro de la ciudad, también denominado casco urbano se encuentra ubicado gráficamente en el perímetro que forma el Blvd. Luis Encinas Johnson, Blvd. Rosales, Calle. Álvaro Obregón y Calle Jesús García.

Mapa Casco Urbano- Hermosillo, Sonora



Fuente: Mapas Desarrollo Urbano y Ecología, Ayuntamiento Hermosillo.

1.8.2.1. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO CUANTITATIVO

Para la elaboración del cuestionario aplicado, se tomó como base la importancia de las estrategias de comunicación que llevan a cabo las empresas para procurar el desarrollo de los empleados, el ambiente interno favorable, las herramientas de trabajo ofrecidas por la organización, entre otros.

Arrojando como resultado, un instrumento cuantitativo de 41 reactivos y un apartado de siete preguntas más en las cuales se permite evaluar de manera general a la organización; para finalizar se dejó un espacio en blanco donde el encuestado tenía la libertad para exteriorizar sus pensamientos.

Los primeros seis reactivos no tienen relación directa con el objetivo de estudio, sin embargo proporcionan valiosa información general de la condición de los empleados que influyen básicamente en el análisis del perfil de las PyMEs.

Los reactivos del 7 al 41, son los que tienen una gran influencia para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Las escalas de respuestas a lo largo del cuestionario variaron, no obstante, las opciones de mayor prevalencia fueron:

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
a) Mucho b) Bastante c) Regular d) Casi nada e) Nada

Como se observó, los parámetros de respuesta fueron diversos. En todo caso lo que se buscó fue ofrecer distintas opciones para la elección de cada uno de los reactivos que confirman el cuestionario.

Posteriormente en el apartado de evaluación general de la empresa, las opciones de respuesta fueron: Bueno, Regular, Malo

1.8.3. METODOLOGÍA CUALITATIVA

La herramienta cualitativa utilizada fue, entrevista semi-estructurada, la cual tuvo como objetivo: Identificar y analizar las estrategias de comunicación implementadas por PyMEs en la ciudad de Hermosillo y determinar si son producto de un diagnóstico de comunicación interna y con base en ello conocer cuan receptivos se encuentran los empresarios para implementar cambios en la organización que representan.

La entrevista fue aplicada a cinco personas con puestos directivos en la organización (Gerente general o Propietario). Los cuales fueron seleccionadas aleatoriamente, procurando tomando en cuenta el tamaño de la organización, su giro comercial y disponibilidad para colaborar con el proyecto.

1.8.3.1. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO CUALITATIVO

Para la elaboración de la entrevista, se tomaron como base cuatro variables clave; 1. Filosofía Organizacional; 2. Estrategias de comunicación; 3. Importancia del personal; 4. Áreas de oportunidad y crecimiento. Ver anexo No. 2

Arrojando como resultado, un instrumento cualitativo de 22 reactivos, los cuales aumentaron o disminuyeron dependiendo de la organización. La realización de la entrevista tuvo como objetivo obtener suficiente información sobre la percepción que tienen los directivos con relación a la organización y sus empleados, así como la importancia adjudicada a ellos y a la comunicación organizacional como herramienta clave para su desempeño.

Dentro de la variable No.1 se abordaron cuestiones meramente de la organización y su estructura. En el No.2 se cuestionó sobre aquellas estrategias de comunicación aplicadas en la organización, sus medios y frecuencia de uso. En la No.3, el capital humano fue el centro de atención, al englobar preguntar que dejaran entre ver la importancia de los mismos y las acciones encaminadas a generar su desarrollo. Para finalizar la variable No. 4 se enfocó en identificar al personal responsable del diseño de las estrategias y conocer la postura de los empleadores respecto a la contratación de servicio de comunicación externos o bien la creación del área de comunicación en la organización.

1.9. UNIVERSO DE MUESTREO

El universo del muestreo fueron todas las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora. Para su delimitación fue necesario recurrir al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), descargando una base de datos con todas las empresas a nivel estatal y posteriormente segmentarla por municipios, colonias y finalmente el espacio geográfico requerido.

El perfil que se buscó retratar fue el del empleado promedio, es decir personal operativo. Con relación a la entrevista, el perfil buscado fue del personal directivo.

1.10. CUADRO VARIABLE- INDICADOR

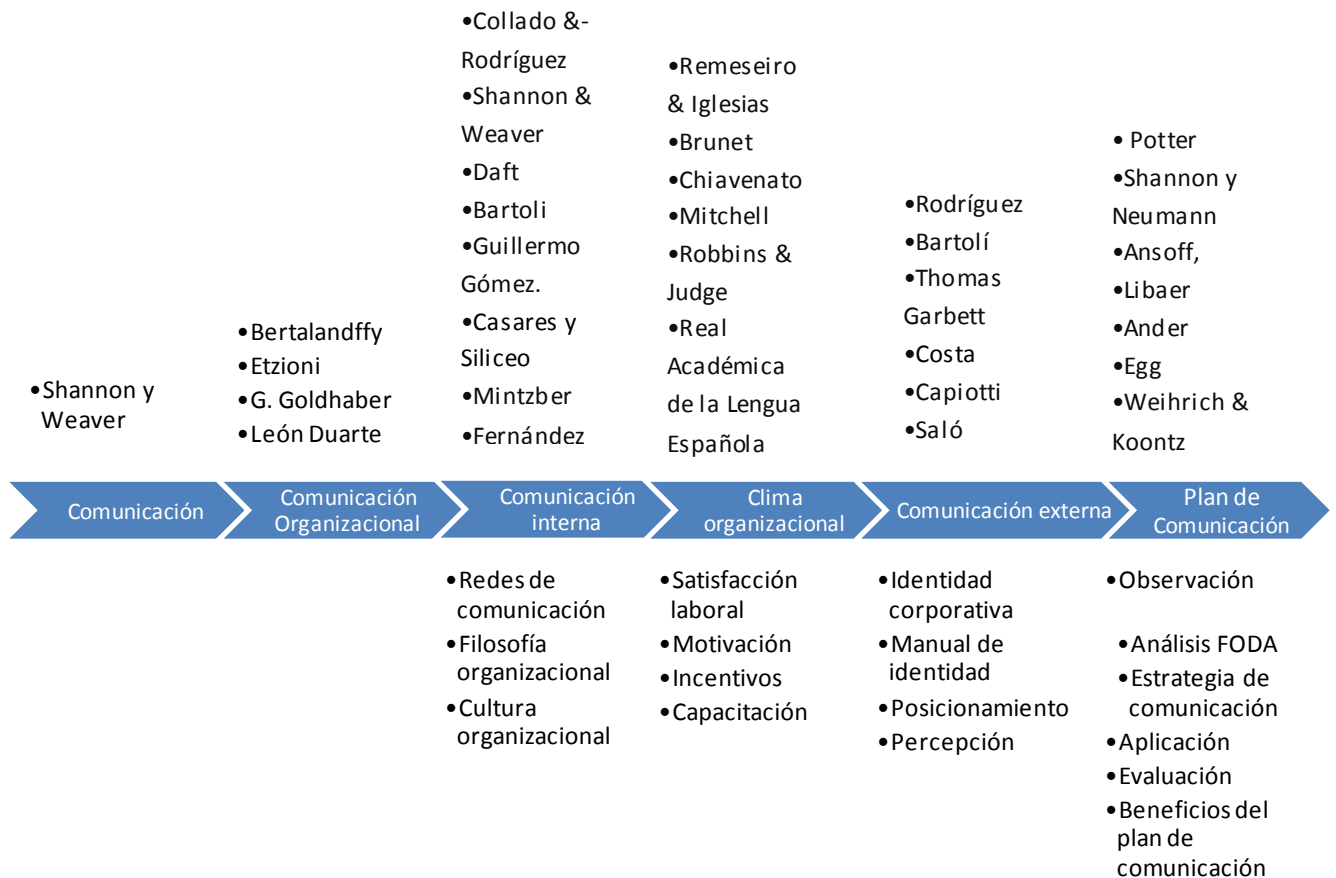
Dimensión	Variable	Indicador	Pregunta
Comunicación Organizacional	Datos generales	-Edad -Sexo -Estado civil -Escolaridad -Ingreso mensual -Antigüedad	-Edad -Sexo -Estado civil -Nivel educativo -Ingreso mensual -Antigüedad en la organización
	Comunicación Interna	-Filosofía organizacional -Organigrama -Relación Empleado y Empleador -Flujos de mensaje	-¿Conoces la estructura organizacional (organigrama)? -¿La organización cuenta filosofía organizacional (misión, objetivo, visión y valores)? -¿Conoces la filosofía organizacional? -¿Tienes alguna relación familiar con tu empleador? -¿Se te dio curso(s) de inducción al momento de ingresar a laborar?
	Estrategia de comunicación	-Canales de comunicación -Estrategias	-¿Qué medios utiliza la empresa para hacerte llegar información? -¿Sobre qué temas la organización te hace llegar información? -¿Con qué frecuencia utilizan dichos medios de comunicación para informarte asuntos relacionados con la organización? -¿Consideras que los medios de comunicación empleados por la organización son adecuados? -¿Consideras que la empresa realiza estrategias de comunicación debidamente planificadas?
	Clima organizacional	-Capacitación - Motivación - Satisfacción Laboral -Incentivos	-¿Existe una buena relación con tu jefe? -¿Consideras que entre tú y tus compañeros existe un ambiente de compañerismo? -¿Consideras necesario mejorar la comunicación entre los empleados? -¿Existen conflicto en la organización? -¿Cuál es el motivo más frecuente de los conflictos? -¿Qué tan satisfecho estas con las herramientas que te brinda la organización? -¿Estás satisfecho con la seguridad en tu área de trabajo? ¿Estás satisfecho con la seguridad en

			<p>tu área de trabajo? ¿Se te reconoce tu trabajo? ¿Cómo se te reconoce tu trabajo?</p>
	Área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Características del puesto actual - Participación del empleado en la empresa - Herramientas de trabajo - Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tienes bien definidas las funciones y responsabilidades de tu puesto? - ¿Consideras que debería de haber mayor claridad en las funciones de tu puesto? - ¿Apoyas en la construcción de las metas de la organización? - ¿Existe sobrecarga en las funciones que realizas en tu puesto? - ¿Has llegado a realizar funciones que no corresponden a tu puesto? - ¿Consideras que las herramientas que te brinda la organización te sirven para realizar tu trabajo? - ¿La organización te brinda de todas las herramientas que necesitas para trabajar?
	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenencia - Asistencia - Actividades realizadas para motivar - Crecimiento laboral - Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Te gusta hablar de tu trabajo con familiares y amigos? - ¿Asistes a trabajar con ánimo? - ¿Te fijas metas en las actividades que realizas en tu puesto? - ¿Con que frecuencia has logrado estas metas? - ¿Sientes que cumples con tus objetivos personales al trabajar en la organización? - ¿Consideras que tus habilidades están relacionadas con tu puesto de trabajo? - ¿Sientes que eres importante para la organización? - ¿Consideras que puedes aspirar a un mejor puesto? - ¿De quien depende que pueda alcanzar un mejor puesto?

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

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



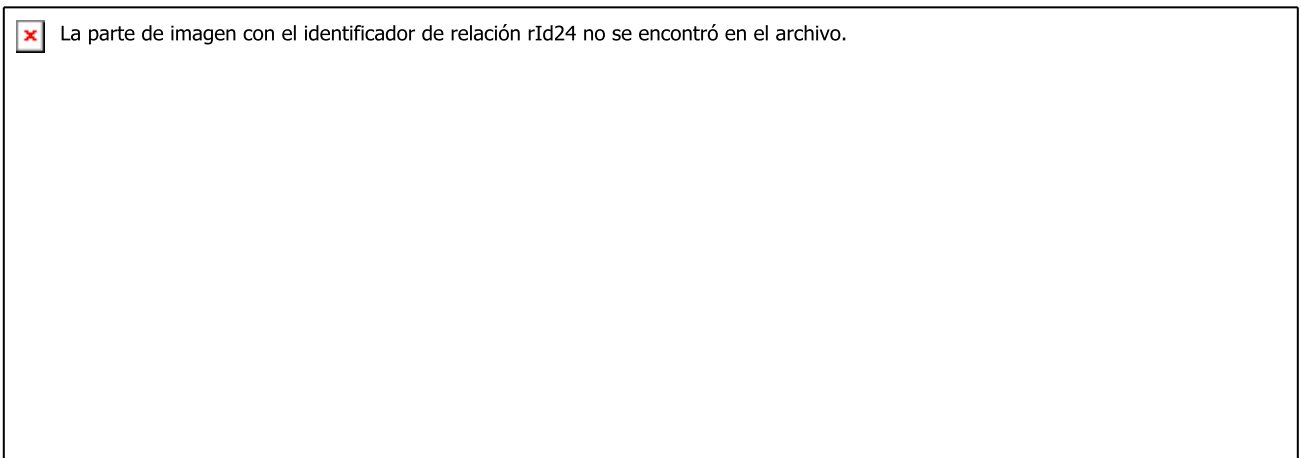
Fuente: Elaboración propia.

2.2. COMUNICACIÓN

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

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

Modelo de comunicación de Shannon y Weaver



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

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

2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

2.3.1.1. REDES DE COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

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

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

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

2.4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

Se clasifica en:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

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

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

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

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

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

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

2.4.2.2. MOTIVACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2.2.1. INCENTIVOS

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

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

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

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

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

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

2.4.2.2.2. CAPACITACIÓN

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

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

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

2.5. COMUNICACIÓN EXTERNA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

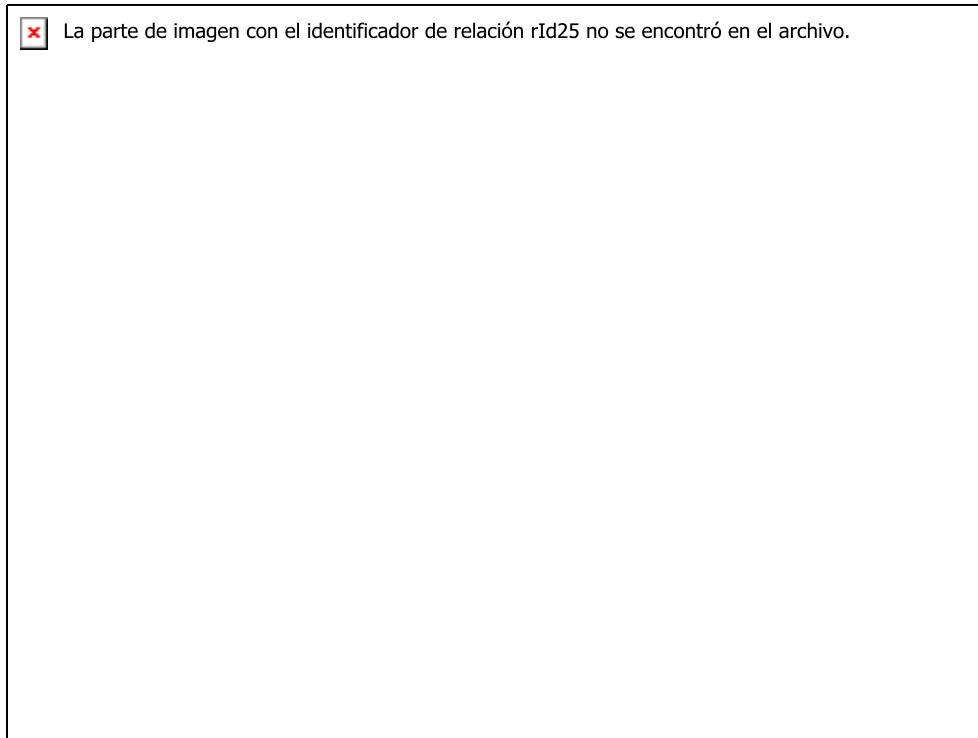
La identidad corporativa según Blanca Jiménez (2008; 36) retomando a Capriotti (1999, pág. 140) es la “personalidad de la organización [...] La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto referencia de las otras”

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

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

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

La identidad visual o identidad corporativa se compone de:



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

Los signos que dan identidad a una organización son:

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

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

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

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

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

2.5.2. MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

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

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

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

Elementos:

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

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

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

2.5.3. POSICIONAMIENTO

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

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

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

2.5.4. PERCEPCIÓN

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

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

2.6. PLAN DE COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

2.6.1. OBSERVACIÓN

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

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

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

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

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

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

2.6.1.1. ANÁLISIS FODA

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

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

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

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

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

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

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

Matriz FODA



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

Matriz FODA y estrategia



Fuente: (Weihrich & Koontz, 1994)

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

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

2.6.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

Fuente: (Libaert, 2000).

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

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

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

2.6.2.1. APLICACIÓN

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

2.6.2.2. EVALUACIÓN

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

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

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

2.6.3. BENEFICIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

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

Algunos beneficios:

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

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

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

CAPÍTULO III.

CONTEXTO

ORGANIZACIONAL

3.1. COMUNICACIÓN EN PyMEs

Para abordar con mayor detalle la importancia de la comunicación organizacional en PyMEs, es requerido conocer un poco de su contexto y estructura.

En muchas ocasiones las pequeñas y medianas empresa no cuenta con una estructura organizacional ya que tienen poco personal, sin embargo, aquellas pequeñas y medianas empresas que si cuentan con una estructura organizacionales, ésta suele tener pocos niveles jerárquicos ya que los empleados no son numerosos y no requieren de una estructura rígida. La complejidad de la estructura organizacional irá aumentando según el nivel de crecimiento de la organización.

Este trabajo se base en la Pequeña y Mediana Empresa y por ende en su tamaño, datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM,2010), clasifican el tamaño de las empresas dependiendo de su sector comercial, dando como resultado la siguiente tabla.

Estratificación		
Tamaño	Sector	Número de empleados
Micro	Comercio	Hasta 10
	Servicios, transporte y comunicación	Hasta 10
	Agropecuario, minería y extracción de petróleo; industria manufacturera o construcción	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Servicios, transporte y comunicación	Desde 11 hasta 50
	Agropecuario, minería y extracción de petróleo; industria manufacturera o construcción	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios, transporte y comunicación	Desde 51 hasta 100
	Agropecuario, minería y extracción de petróleo; industria manufacturera o construcción	Desde 51 hasta 250
Grande	Comercio	Más de 100
	Servicios, transporte y comunicación	Más de 100
	Agropecuario, minería y extracción de petróleo; industria manufacturera o construcción	Más de 250

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2011).

3.2. PERFIL DEL EMPRESARIO PYME EN MÉXICO

Las pequeñas y medianas empresas en México se distinguen por su estructura e integración familiar, es decir la familia se encuentra involucrada directamente en las actividades de la empresa, ocupando todo los puestos que la misma requiere.

Por lo general estas organizaciones se dedican a actividades comerciales y sus líderes o fundadores son hombres multiusos, ya que realizan toda clase de funciones, desde la administración del negocio hasta suplir al cajero o al intendente en su ausencia. En México el 65% de las PyMEs son familiares, fundadas básicamente por hombres y mujeres entre 26 y 60 años de edad con educación superior concluida. El 31% de los empleados cuentan con secundaria terminada; el 26 % con bachillerato o una carrera técnica y el 23 % con primaria, lo cual nos habla claramente de la poca preparación de los operarios de la empresa (CiPi, Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México)

Por otro lado las PyMEs han arrojado nulos resultados en estudios realizados por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CiPi) en cuanto a exportación, inversión y la utilización de técnicas de mejora en calidad y/o productividad. El CiPi es un organismo que busca crear soluciones para los altos niveles de informalidad en la región, promover el papel del sector privado en una sociedad democrática a través del gobierno corporativo y la participación en diálogos sobre política pública, así como fortalecer el liderazgo dentro del sector privado y la sociedad civil.

Con frecuencia en las PyMEs suelen surgir conflictos debido a la falta de un objetivo en común y la búsqueda de diversos intereses en los cuales cada miembro desea tener un papel protagónico o interferir en la toma de decisiones por el hecho de ser familia. Lo que en una empresa formal podría ser resultado en 10 minutos, en una empresa familia se puede tornar como una lucha grecorromana.

Ante esta clase de situaciones ¿Qué es más importante, la familia o el negocio?, sin lugar a duda es una respuesta que dependerá completamente de la empresa y los miembros que la integran, no obstante, algo que estas organizaciones comparten es la compleja decisión de cargar de responsabilidades a un miembro de la organización y el momento en el cual se le debe llamar la atención en caso de cometer alguna falta.

Más no todo es caos en esta clase de organizaciones, ya que en ocasiones los lazos familiares hacen que la empresa subsista, es decir, existe un lazo afectivo muy fuerte que los hace permanecer abordo, a diferencia del personal que es contratado, el cual en época de sequía tiende a abandonar el bote en busca de pastos más verdes.

3.3. SITUACIÓN DE PYMES EN MÉXICO

Hoy en día en México debido al incremento de las micro, pequeñas y medianas empresas se ha creado la Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) que depende directamente de la Secretaría de Economía. Datos duros de dicha dependencia afirman que durante el 2009 existían 5´144,056 empresas de las cuales el 99.8% eran MiPyMEs, de éstas el 47.1% eran de servicios, 26% en comercio, 18% en industria manufacturera y el resto en actividades diversas con un 8.9%. (Secretaría de Economía, 2010).

De esta forma, podemos medir el grado de importancia que las PyMEs representan al actuar en operación hormiga generando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con el 72% de empleos formales.

Tras aceptar que el país se encuentra en gran medida sostenido por el trabajo realizado por miles de mexicanos desde sus pequeñas y conflictivas trincheras, el gobierno se ha visto en la necesidad de impulsar aún más esta forma de economía y para ello se han creado un sin número de dependencias, consultoras, concursos, centro de apoyo, incubadoras, financieras etc. Teniendo a grandes rasgos un mismo fin.

“Apoyar la creación de más y más MiPyMEs”

Posiblemente la efervescencia de la creación de tantas MiPyMEs es resultado del interés y la necesidad de las personas por crear una fuente de empleo estable y de calidad.

Hace 10 años hablar sobre la posibilidad de iniciar una empresa era un sueño difícil de alcanzar, hoy en día eso es una realidad; como se mencionó con anterioridad se han abierto de par en par las posibilidades para que una persona se convierta en su propio jefe. Información sobre cómo iniciar un negocio, cómo obtener fideicomisos, cómo administrar la empresa, quien apoya a los microempresarios, financieras, bancos asesores y mucha información más sobre el tema se encuentra al alcance de todos, un claro ejemplo de ellos es proyecto “México Emprende”.

Este programa es impulsado por el Gobierno Federal para la creación y capacitación de MiPyMEs, ofreciendo servicios de: Vinculación a programas públicos y privados, Servicios Financieros, capacitación empresarial, consultoría y asesoría empresarial, call center. Otro ejemplo son las empresas bancarias como Santander, Bancomer y Banamex que han decidido otorgar créditos, seguros, financiamiento, entre otros. (Emprende).

Específicamente en Sonora, se encuentra disponible el programa Sonora Emprende, como una iniciativa del Gobierno del Estado de Sonora para el apoyo y desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Así como una serie de capacitaciones y el centro de apertura rápida de empresas. Por otro lado dependencias no gubernamentales como la Universidad de Sonora ha creado diversas incubadoras en licenciaturas como Administración e Ingeniería en su esfuerzo por fomentar el talento de sus estudiantes.

3.4. PYMES EN HERMOSILLO, SONORA

En Hermosillo Sonora según datos del SIEM (2010) existen 2,916 empresas, de las cuales 635 se encuentra dentro de la categoría de PyME. Las PyME, como se abordó con anterioridad han ido en aumento en los últimos años, sin embargo las pequeñas empresas han existido desde hace mucho tiempo y se han conservado así con el paso de las décadas.

Tal es el caso de Sanborns, sucursal Hermosillo; empresa registrada ante el SIEM el 30 de junio de 1919, esta, se ha mantenido en la categoría de Pequeña desde su fundación, registrando una plantilla laborar inferior a los 50 empleados.

Por otro lado, el Molino la Fama fue registrado el 14 de noviembre de 1935, convirtiéndola así en la segunda empresa más antigua de Hermosillo; Hotel Kino, Ferretería Abascal, Restaurant Los Magos y Hielaría Veracruz, son organizaciones de gran tradición en la ciudad y que han perdurado siendo PyMEs.

Con base en los registros del SIEM, se observa que el año en el cual fueron registradas más empresa fue durante el 2000, periodo en que se registraron 37 empresa; Durante 2009 se enrolaron 18 empresas y sorprendentemente hasta el 30 de junio del 2010, solo habían sido registradas 3 PyMEs.

Históricamente la colonia con mayor concentración de empresas es el Centro. Albergando hoy en día a 115 PyMEs, en segundo lugar se encuentra la colonia San Benito con 70, Balderrama con 18, Centenario y Modelo con 16, El Llano y Nuevo Hermosillo con 15 empresas, El Pedregal de la Villa y Pitic con 14, Olivares y Villa de Seris con 13, Constitución con 12, La Manga con 11, Raquet Club y Choyal con 10 empresas respectivamente, el resto de las colonias en la ciudad capital cuenta con menos de 10 empresas.

3.4.1. DELIMITACIÓN DE ESPACIO GEOGRÁFICO DE MUESTRA

La unidad de Desarrollo Urbano y Ecología del Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora con base en el Estudio de Compatibilidad de Suelo, autoriza la construcción de una gran cantidad de comercios dentro del perímetro

comprendido entre el Blvd. Luis Encinas Johnson, Blvd. Rosales, Calle. Álvaro Obregón y Calle Jesús García. En dicho espacio geográfico se permita la edificación de cada habitación hasta la colocación de antenas para celular. Para mayor información. Ver Anexo No.3

Se seleccionó el primer cuadro de la ciudad, por ser éste uno de los espacios geográficos en Hermosillo más fructífero para la edificación del sector comercial, con base en los Estudios de Uso de Suelo y Compatibilidad del Programa de Desarrollo Urbano del Centro de Población 2007 del H. Ayuntamiento de Hermosillo, proporcionados para la presente investigación en 2010.

Dicha zona se encuentra beneficiada con el permiso de construcción de 9 de las 12 categorías establecidas por la Unidad de Desarrollo Urbano y Ecología, en la cual se muestran las propiedades del suelo para su explotación. Lo único prohibido en el casco urbano se localiza en las categorías de: MINERIA Y EXTRACCION, EQUIPAMIENTO ESPECIAL y AGROPECUARIOS. Las cuales comprenden:

P EQUIPAMIENTO ESPECIAL

PS RELLENOS SANITARIOS
PR CENTRO DE READAPTACION SOCIAL
PP PANTEONES Y CEMENTERIOS
PM INSTALACIONES MILITARES Y CUARTELES

A AGROPECUARIOS

AA AGRICULTURA
AG GANADERIA
AS SILVICULTURA
AP PESCA

M MINERIA Y EXTRACCION

ME EXPLOTACION MINERA
MM ACTIVIDADES EXTRACTIVAS
MC CANTERAS
MR CRIBAS

3.4.2. PYMES EN CASCO URBANO

Tomando como base los datos del SIEM (2010), la colonia Centro hoy en día engloba a 115 PyMEs, de las cuales 56 se encuentran fuera del casco urbano, reduciendo el universo de estudio a 59 organizaciones. De éstas 17 reubicaron sus instalaciones o quebraron, ya que no se encuentra físicamente en la dirección marcada por el SIEM. De las restantes, 6 decidieron no apoyar la presente investigación debido a políticas internas de la organización y 4 más han cambiado su razón social, sin embargo las bases de datos del SIEM muestra ambas razones sociales. Dando un total de 33 empresas como universo total.

Empresas que colaboraron en la realización de la investigación:

1. AUTO PARTES Y MAS SA DE CV
2. AUTOBUSES MIXTOS DE HERMOSILLO, S.A. DE C.V.
3. BRAVO QUINTANA IRMA HILDA
4. CETEC HERMOSILLO, S.C.
5. CLINICA DEL NOROESTE SA. DE CV.
6. COMBUSTIBLES Y SERVICIOS PESQUEIRA S.A. DE C.V.
7. COMERCIAL ZAZUETA S.A. DE C.V.
8. COMERCIALIZADORA DE ALMACENES GARCIAS S.A. DE C.V.
9. CONTRERAS VIDALES CESAR RENE
10. ESCUELA INTERNACIONAL DE NVAS.PROF. SENDA 2000
11. FAMSA DEL PACIFICO S.A DE C.V.
12. FIGUEROA GALLEGOS MIGUEL ANGEL
13. FOTO COLOR FACIL, S.A DE C.V.
14. GANADERA EL GUAYACAN, SA DE CV
15. GONZALEZ LOPEZ HUGO LEONEL
16. GRUPO CALZAPATO SA DE CV
17. HERMOSOMAZA S.A. DE C.V.
18. HOSPITAL HERMOSILLO S.A. DE C.V.
19. HOTEL MONTECARLO, S.A. DE C.V.
20. HOTELERA NIZA DE SONORA, S.A DE C.V.
21. IMPORTACIONES EDER SA DE CV
22. IPTN DE MEXICO SA DE CV
23. JOYEROS UNIDOS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
24. LABORATORIOS WATANABE, S.A. DE C.V.
25. MODATELAS S.A. DE C.V.
26. NAVARRETE PRIDA JESUS ALFONSO
27. PERFUMES EUROPEOS DE SONORA, S.A DE C.V.
28. RAMIREZ MUÑOZ JUANA LOURDES
29. SANATORIO SAN FRANCISCO DE HERMOSILLO, S.A. DE C.V.
30. SKEP PRACTICAS ADMINISTRATIVAS INTEGRALES SC DE RL DE CV

31. TRANSPORTES DE LA COSTA DE HERMOSILLO

32. WATA GROUP SA DE CV

33. ZAMATZON, S.A. DE C.V

Gracias a las organizaciones que apoyaron con su información para la construcción del presente trabajo de investigación en su modalidad tesis, se logró elaborar una tabla que retrata aspectos importantes de sus cimientos, trascendencia y capital humano, logrando con ello brindar información más amplia para analizar el perfil de la PyME en Hermosillo.

Con base en el apoyo proporcionado por los propietarios o directivos de las empresas antes mencionadas se diseñó una radiografía de las organizaciones en el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo. El perfil se orienta a la constitución de organizaciones de carácter comercial, posteriormente servicios y por último agropecuario, minería y extracción de petróleo; industria manufacturera o construcción.

En su mayoría son empresas no familiares, de las empresas colaboradoras 15 de ellas son de carácter familiar, sin embargo no todas las sucursales se encuentran atendidas por un mismo de la familia. 15 organizaciones son únicas, es decir no pertenecen a una cadena, el resto son franquicias o bien PyMEs que contratan a personal externo sin relación consanguínea para ser administradas.

Se observa que las organizaciones que pertenecen a una cadena su centro de operaciones se encuentra fuera de la ciudad de Hermosillo, concentrándose en la Ciudad de México, posteriormente Guanajuato y Sinaloa.

3.5. BREVE CRONOLOGÍA DE PYMES EN HERMOSILLO, SONORA (MÉXICO).

ORGANIZACION	SECTOR	AÑO FUNDACIÓN	SUCURSALES EN HERMOSILLO	NO. EMPLEADOS	CADENA	MATRIZ	EMPRESA FAMILIAR
AUTO PARTES Y MAS SA DE CV	Comercio	2008	0	22	Cadena Nacional	Guadalajara	No
AUTOBUSES MIXTOS DE HERMOSILLO, S.A. DE C.V.	Servicio	1994	0	35	Única	Hermosillo	SI
BRAVO QUINTANA IRMA HILDA	Manufactura	1975	3	En Suc: 15	Única	Hermosillo	Si
CETEC HERMOSILLO, S.C.	Servicio	1999	0	32	Cadena	Cuernavaca	No
CLINICA DEL NOROESTE SA. DE CV.	Servicio	1944	0	220	Única	Hermosillo	No
COMBUSTIBLES Y SERVICIOS PESQUEIRA S.A. DE C.V.	Servicio	1998	0	17	Cadena Nacional	Reynosa Tamaulipas	No
COMERCIAL ZAZUETA S.A. DE C.V.	Comercio	1987	2	45	Única	Hermosillo	Si
COMERCIALIZADORA DE ALMACENES GARCIAS S.A. DE C.V.	Comercio	1995	2	En Suc. 47 No. Total .69	Cadena	Ciudad de México	No
CONTRERAS VIDALES CESAR RENE	Servicio	1982	0	19	Única	Hermosillo	Si
ESCUELA INTERNACIONAL DE NVAS.PROF. SENDA 2000	Servicios	1997	0	14	Cadena	Ciudad de México	No
FAMSA DEL PACIFICO	Comercio	1991	12	En Suc. 240	Cadena	Ciudad de	No

Comunicación organizacional en PyMEs. Un análisis del fenómeno comunicacional en el primer cuadro de la ciudad de Hermosillo, Sonora (México) | 2011

S.A DE C.V.				No. Total --	internacional	México	
FIGUEROA GALLEGOS MIGUEL ANGEL	Comercio	1983	0	16	Única	Hermosillo	Si
FOTO COLOR FACIL, S.A DE C.V.	Comercio	1984	0	10	Cadena		No
GANADERA EL GUAYACAN, SA DE CV	Agropecuario	2004	0	15	Unica	Hermosillo	Si
GONZALEZ LOPEZ HUGO LEONEL	Comercio	2008	Desconocido	6	Cadena	Hermosillo	No
GRUPO CALZAPATO SA DE CV	Comercio	2001	3	En Suc. 10 No. Total .45	Cadena	Culiacán	SI
HERMOSOMAZA S.A. DE C.V.	Comercio	1984	5	En Suc. 10 No. Total .40	Cadena Nacional	León Guanajuato	SI
HOSPITAL HERMOSILLO S.A. DE C.V.	Servicio	1950	0	--	Única	Hermosillo	SI
HOTEL MONTECARLO, S.A. DE C.V.	Servicio	10	0	1953	Unica	Hermosillo	SI
HOTELERA NIZA DE SONORA, S.A DE C.V.	Servicio	8	0	1947	Única	Hermosillo	SI
IMPORTACIONES EDER SA DE CV	Comercio	2000	0	29	Cadena		No
IPTN DE MEXICO SA DE CV	Servicios	2000	0	58	Unica	Hermosillo	No
JOYEROS UNIDOS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	Comercio	1954	21	En Suc: 8	Cadena	Hermosillo	Si
LABORATORIOS WATANABE, S.A. DE C.V.	Servicio	-	0	11	Única	Hermosillo	No
MODATELAS S.A. DE C.V.	Comercio	1992	0	42	Cadena Nacional	Ciudad de México	No
NAVARRETE PRIDA JESUS ALFONSO	Servicios	-	0	11	Cadena	Ciudad de México	No

PERFUMES EUROPEOS DE SONORA, S.A DE C.V.	Comercio	1996	5	En Suc. 11 No. Total .56	Cadena Nacional	--	No
RAMIREZ MUNOZ JUANA LOURDES	Comercio	1917	0	10	Unica	Hermosillo	Si
SANATORIO SAN FRANCISCO DE HERMOSILLO, S.A. DE C.V.	Servicio	1962	0	--	Única	Hermosillo	No
SKEP PRACTICAS ADMINISTRATIVAS INTEGRALES SC DE RL DE CV	Comercio	2000	0	13	Cadena Pacífico	Mochis, Sinaloa	No
TRANSPORTES DE LA COSTA DE HERMOSILLO	Servicio	1972	0	33	Unica	Hermosillo	Si
WATA GROUP SA DE CV	Comercio	-	-	-	-	-	No
ZAMATZON, S.A. DE C.V	Comercio	1984	5	10	Cadena	León, Guanajuato	Si

Con base en la información antes mencionada se puede observar que en su mayoría las organizaciones que fueron parte del estudio pertenecen al sector de comercio, seguir por el de servicios y por último manufactura. Ubicando dentro de esta última solo a una PyME.

Se observa, en su mayoría las PyMEs no cuentan con sucursales al ser éstas empresas pequeñas, sin embargo 9 de ellas cuenta con una o más sucursales en la ciudad de Hermosillo, Sonora. De estas, dos cuentan con un número de

sucursales superior a 10. Representando esto un indicador de crecimiento. Sorprendentemente una de ellas tiene una antigüedad en la ciudad considerable.

Con relación al número de empleados, las organizaciones del estudio conservan la tendencia que el SIEM estipula, las PyMEs tiene un capital humano inferior a 250 personas. Más sin embargo, se muestra como varias de ellas cuentan con un capital inferior al estipulado, entrando en la categoría de micro empresas.

15 de las PyMEs son de carácter familiar, aun y cuando el personal que labora en la organización no mantengan rasgos consanguíneas. Siendo este un indicador de apertura y crecimiento. El resto de las organizaciones según datos de los directivos pertenecen a un grupo empresarial o son de un solo dueño.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

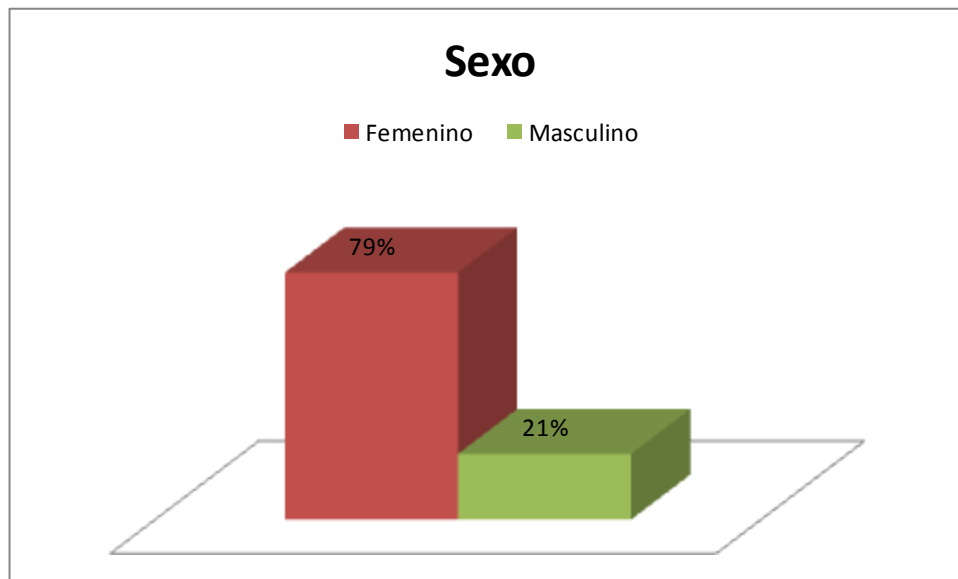
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados de la investigación, una vez que fue procesada la información recolectada a través de la aplicación del instrumento cualitativo (entrevista a directivos) y cuantitativo (encuesta a personal), dichos resultados se presentaran desde ambas perspectiva.

El análisis se inicia con datos general del personal, donde se incluyen características demográficas y sociales de los encuestados.

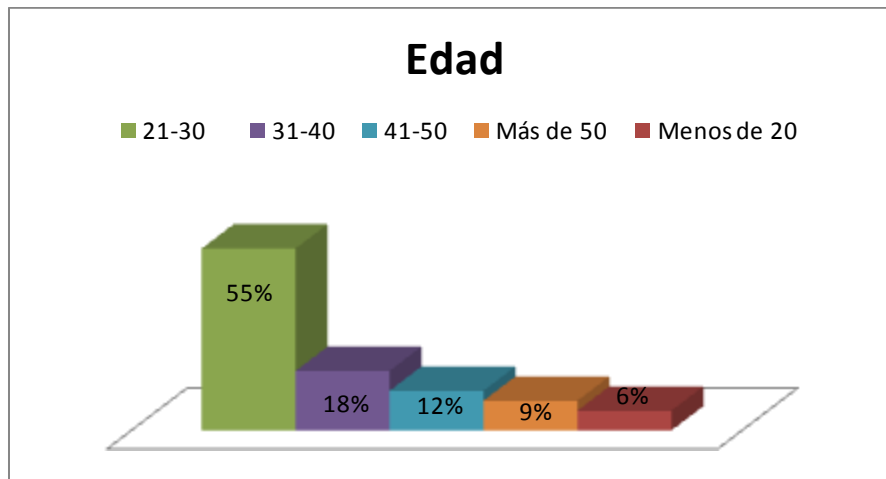
4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS

Gráfico No. 1



Del total de la muestra el 79% representa al sexo femenino y el 21% masculino, lo cual nos muestra como en su mayoría las personas que se encuentran laborando activamente son féminas.

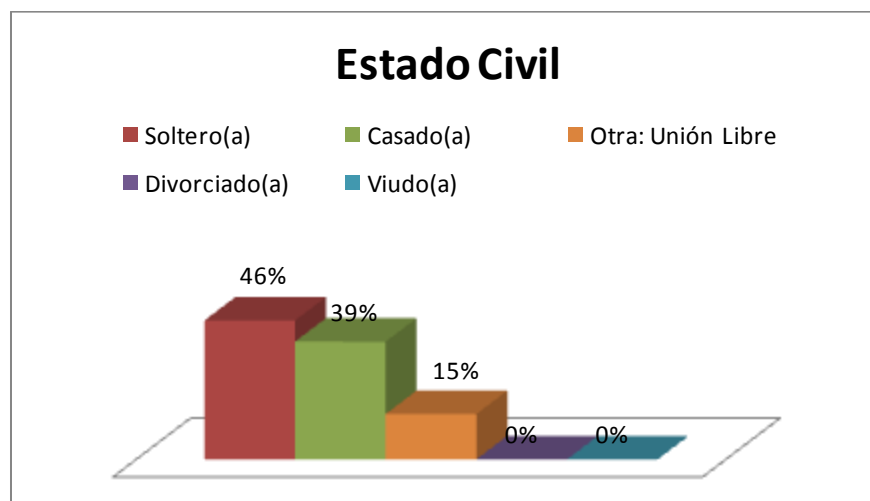
Gráfico No. 2 Edad



Con relación a la edad de las personas encuestadas, el 55% corresponde a personas entre 21 a 30 años de edad, el 18% representa a las personas entre 31 y 40 años edad, posteriormente se encuentran con un 12% al personas entre 41 y 50 años. El 9% y 6% corresponde a los polos opuestos; individuos con más de 50 años de edad y menos de 20 respectivamente.

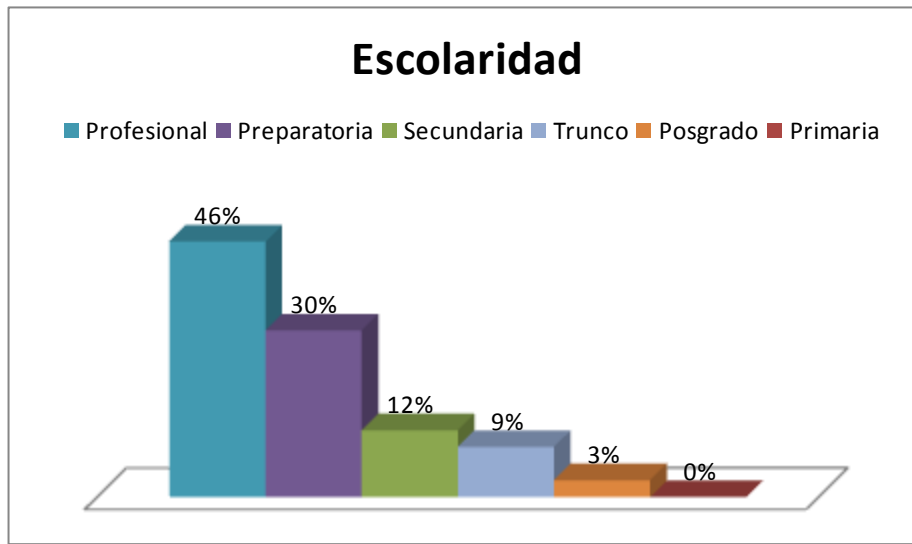
Lo antes mencionada significa que la población económicamente activa se encuentra en un rango entre 21 y 30 años, representando éstos el 50% de la muestra total.

Gráfico No. 3 Estado Civil



Del universo de la muestra la población soltera representa el 46%, seguido por las personas que se encuentra casadas ocupando un 39%, el 15% son personas que viven en unión libre con sus respectivas parejas. La categoría viudo y divorciado no obtuvo ningún porcentaje.

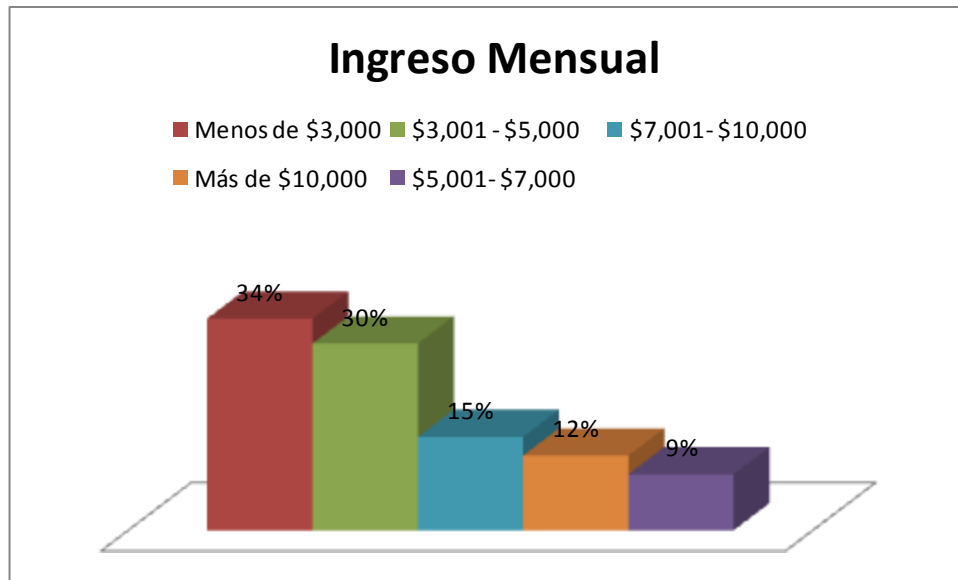
Gráfico No. 4 Escolaridad



Con relación al nivel de escolaridad, el 46% ha concluido estudios a nivel profesional, es decir licenciatura o carrera técnica, el 30% son individuos que terminaron la escuela media superior, el 12% representa a los empleados que concluyeron sus estudios en educación básica en su modalidad secundaria, seguido muy de cerca por aquellas personas que dejaron sus estudios trunco con un 9%. El 3% son profesionistas con grado de posgrado.

Concluyendo de manera preliminar que el porcentaje elevado de personal con licenciatura concluida, puede ser un indicador de aquellos egresados de educación superior que decidieron incursionar en la práctica privada o empresarial.

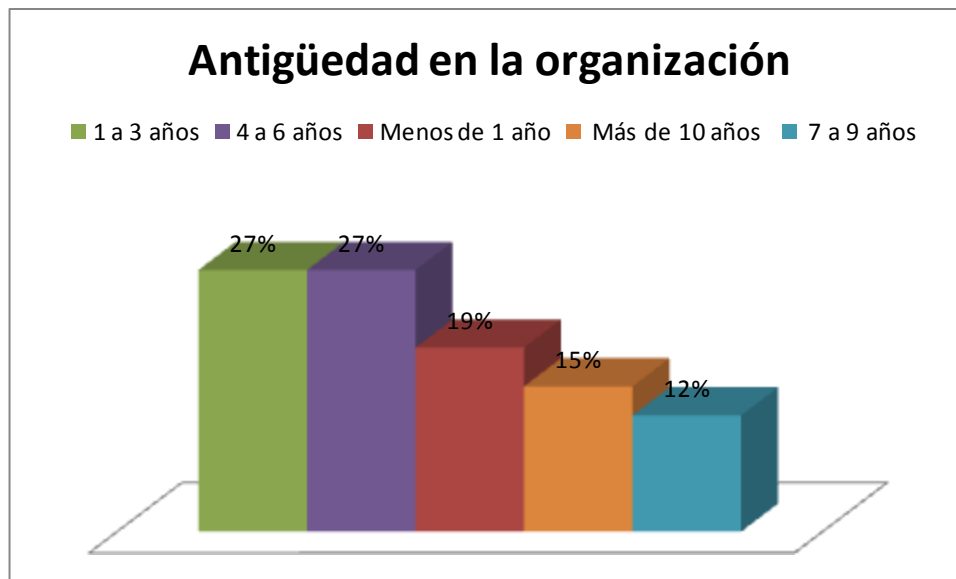
Gráfico No. 5



Como se logra observar, el 34% de los encuestados percibe un ingreso mensual inferior a 3,000 pesos y el 30% ingresos entre 3,001 y 5,000 pesos. Por otro lado tenemos que el 15% recibe ingresos de entre 7,001 y 10,000 pesos mensuales, sobrepasando por 3% aquellos que mensualmente ganan más de 10,000 pesos. Ubicando con ello con un 9% a los empleados que reciben ingresos entre 5,001 y 7,000 pesos al mes.

Las cifras anteriores ubican con un 64% a los empleados que mensualmente reciben ingresos inferiores a 5,000 pesos, lo cual representado más de la mitad de los encuestados. El nivel de percepción salarial tiene relación estrecha con el ramo empresarial de la PyME

Gráfico No. 6 Antigüedad en la organización

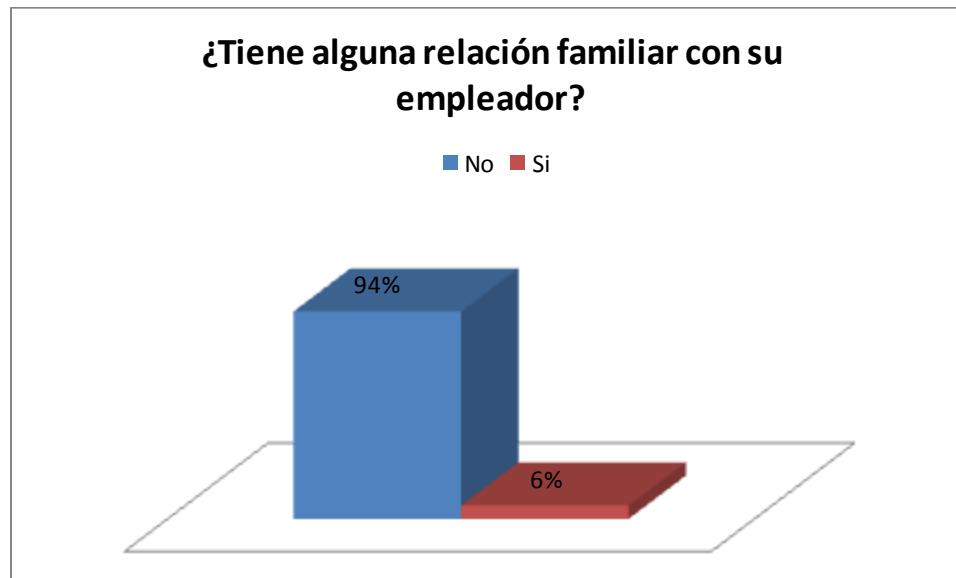


Con relación a la antigüedad en la organización, en primer lugar se encuentran aquellos que tienen entre 1 y 3 años laborando, posteriormente aquellos que dijeron tener entre 4 y 6 años, con un 27% respectivamente. Es decir el 54% de los encuestados tiene niveles de antigüedad variable entre 1 y 6 años. El 19% tiene menos de un 1 año laborando. El 15% de los mismos cuenta con el nivel más alto de antigüedad estipulado 10 años o más. Y el 12% entre 7 y 9 años dentro de la organización.

Los antes mencionado muestra como claramente el rango de la población logra cumplir con niveles altos de antigüedad al obtener, entre 1 y 6 años. Existe un porcentaje considerable de aquellos empleados que cuentan con bajo nivel de antigüedad, mas sin embargo la tendencia se encuentra regular.

4.2. COMUNICACIÓN INTERNA

Gráfico No.7 ¿Tiene alguna relación familiar con su empleador?

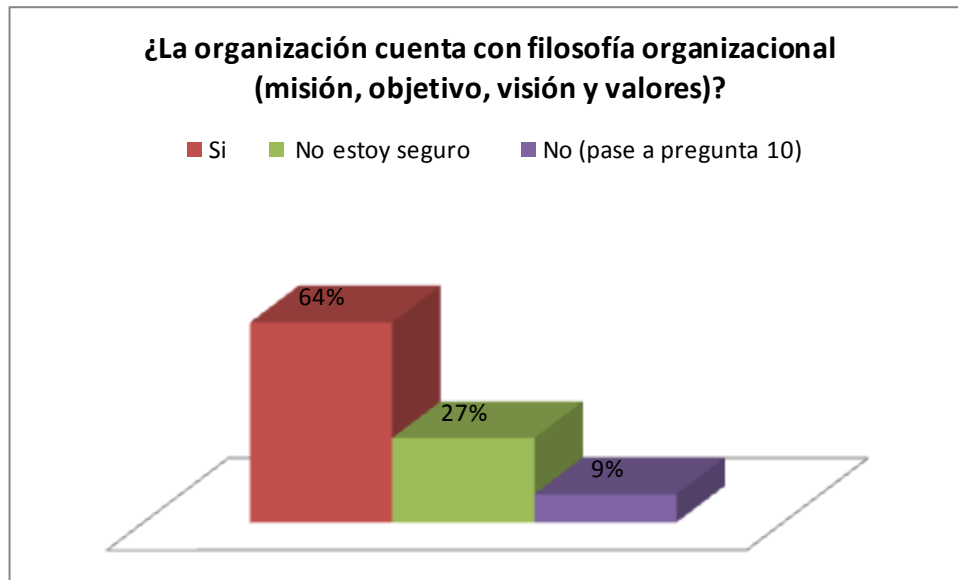


La relación familiar de los empleados y el empleador en PyMEs según la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CiPi) la mayoría de los empleados que integran una PyME son familiares.

Cuando se les cuestionó a los empleados la existencia de una relación familiar con su empleador, sorprendentemente el 94% de los mismos contestaron que no existe dicha relación y solo un 6% afirmó mantener una relación familiar con su superior.

Con base en lo antes mencionado podemos concluir previamente que lo anterior es un rasgo de la transformación de las PyMEs en la medida que se genera un cambio en la organización, predominando la contratación de empleados sin vínculos familiares. Lo cual muestra como las pequeñas y medianas empresas se encuentran generando empleos al exterior de sus familias.

Gráfico No.8 ¿La organización cuenta con filosofía organizacional (misión, objetivo, visión y valores)?



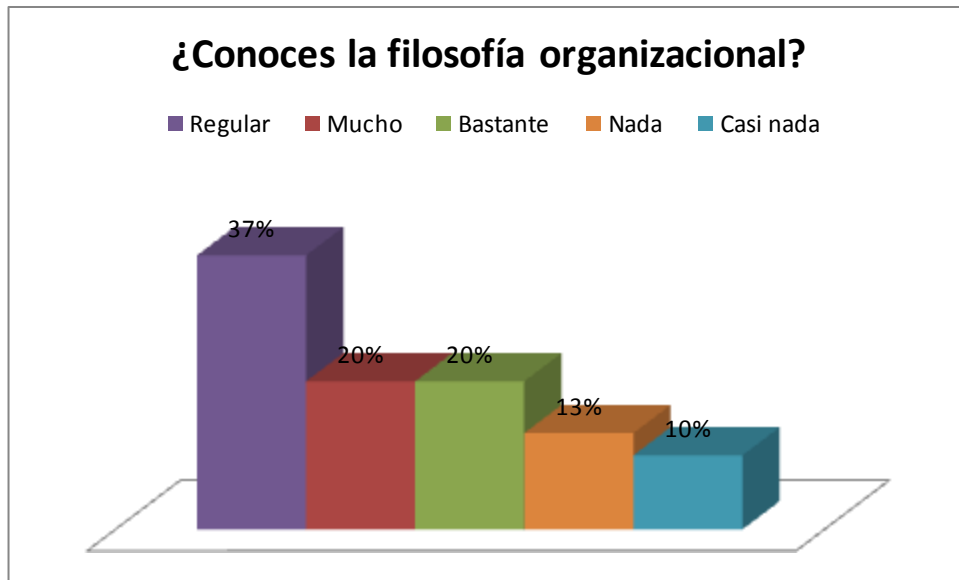
Tal cual lo expresa Ferández Collado & Rodríguez, (2002), la filosofía organizacional es importante para la organización ya que esta sirve para precisar cuál es la misión y los valores de la misma, estos le ayudaran para determinar su origen y buscar con el trabajo diario un mejor lugar en el mercado.

Al preguntar sobre la existencia de una filosofía organizacional estipulada, el 64% de los empleados respondió que la empresa efectivamente cuenta con ella, el 27% respondió no encontrarse seguros de la existencia de la misma y para finalizar el 9% de los encuestados afirma que la empresa para la cual laboran no cuenta con filosofía organizacional.

Por otro lado tomando con referencia la variable No.1 del instrumento cualitativo, se obtiene que cuatro de cada cinco PyMEs cuentan con una filosofía organizacional definida.

Por los antes mencionado, a manera de conclusión preliminar se obtiene que las pequeñas y medianas empresas si cuenta con una filosofía organizacional, lo cual habla claramente del interés de estos empresarios por tener una base sólida sobre la cual crecer.

Gráfico No.9 ¿Conoces la filosofía organizacional?

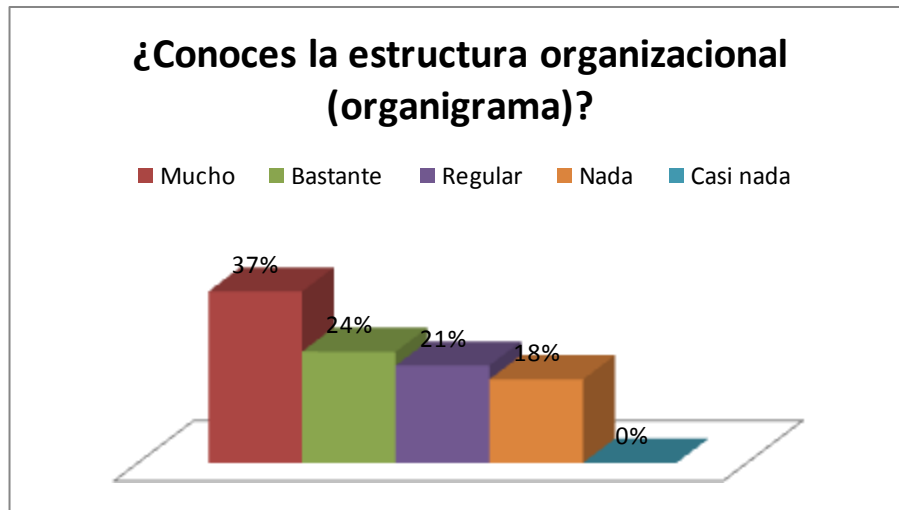


Como afirma Ferández Collado & Rodríguez (2002), la filosofía organizacional precisa la misión y los valores de la misma y sirve para mostrar cómo deben hacerlo los miembros de la institución y con qué código ético deben actuar para saber con precisión qué se entiende, se comparte y se pone en práctica.

Por tal razón y debido a lo importante que es para la empresa, se cuestionó el grado de conocimiento con relación a la filosofía organizacional. El 37% respondió conocer de una forma regular la filosofía de su organización, un 20% asegura conocerla mucho y otro 20% afirma que la conoce bastante, por otro lado el 13% respondió desconocerla totalmente y el 10% casi nada.

Los directivos por su parte afirmaron en la variable No.1 en su mayoría contar con una filosofía organizacional definida, sin embargo tres de cada cinco la desconocen. Debido a que son principios diseñados por la organización pero colocados en las paredes de las mismas como decoración. Por lo cual se concluye preliminarmente que aún que la organización cuente con filosofía, ésta es enviada al cajón de los recuerdos si no se realizan estrategias que garanticen el conocimiento de los empleados sobre la antes menciona.

Gráfico No. 10 ¿Conoces la estructura organizacional (organigrama)?

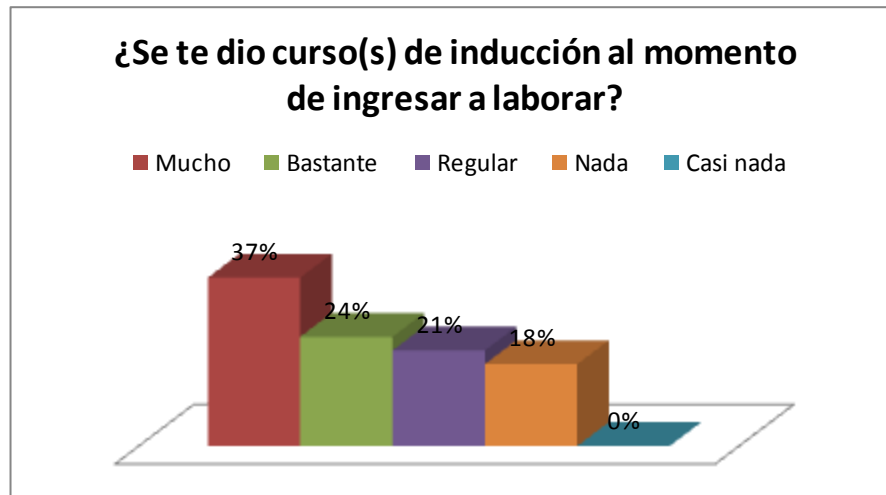


Para Gómez (1994; 199:204), existen cuatro formas de crear una estructura organizacional: Lineal o militar, departamental, asesoría o plana mayor y de comité. Éstas son de gran utilidad para comprender cómo se organiza a un grupo de individuos que llevarán a cabo la tarea de sostener a la organización con su diario actuar y mostrar visualmente los niveles jerárquicos.

En el actual reactivo, el 37% de los encuestados considera conocer mucho la estructura organizacional de la empresa, el 24% asegura conocerla bastante, el 21% de los empleados la conoce de una forma regular y 3 puntos porcentuales por debajo afirman desconocer dicho organigrama. Con base en el instrumento cualitativo se cuestionó a los directivos sobre la estructura organizacional. A lo cual estos, aseguraron es de vital importante ya que así los empleados conocen sus funciones, responsabilidades y cuál es su nivel en la empresa, estos pueden realizar mejor su trabajo. Los directivos aseguraron que su personal conoce el organigrama y la estructura.

Los directivos consideran importante que el personal se encuentre informado sobre la estructura organizacional, sin embargo no se hace mucho para alcanzar dicho fin. Al obtener un porcentaje elevado de encuestados que desconoce la existencia de una estructura organizacional en la empresa, éstos representando casi a la mitad de aquellos que consideran conocer mucho dicha estructura.

Gráfico No. 11 ¿Se te dio curso(s) de inducción al momento de ingresar a laborar?



Tal como fue mencionado en el marco teórico, la capacitación en todas sus modalidades, es de suma importancia para la organización, ya que ésta funciona como herramienta de motivación, al mostrarle al empleado cuán importante es para la empresa.

Del total de la muestra, el 37% asegura haber recibido curso de inducción al momento de ingresar a la organización, el 24% afirma haber recibido bastante capacitación el momento de ingresar, el 21% asegura que si se le dio curso de inducción pero de calidad regular. Por otro lado el 18% de los encuestados afirman nunca haber recibido curso de inducción ni a lo largo de su tiempo en el empresa.

Por otro lado, solo en una de cada cinco organizaciones se realiza una capacitación por parte del personal de Recursos Humanos, en el resto de las PyMEs la capacitación es realizada por el mismo personal, seleccionando aquel con mayor experiencia. En ninguno de los casos se les hace entrega de un escrito donde se hagan explícitas sus funciones, responsabilidades y nivel dentro de la organización.

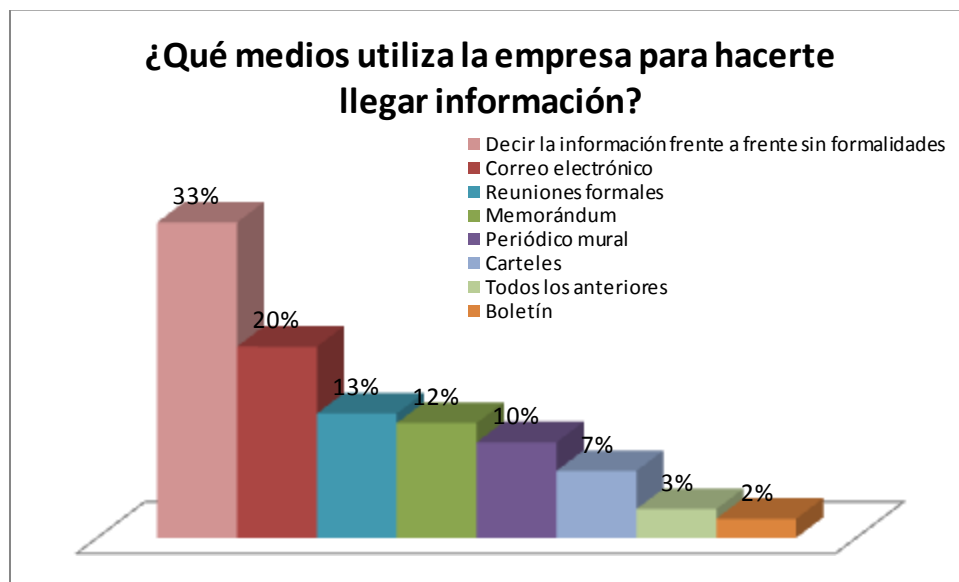
Como conclusión preliminar se tiene que los porcentajes de capacitación no son muy elevados, lo cual muestra un claro desinterés por los empleadores de

invertir en el personal, esto reforzado por las cifras antes mencionadas de capacitación.

En el análisis es relevante la capacitación inicial y constante. Este indicador sale evaluado con niveles bajos por lo que es importante replantearse como líder empresarial la importancia de poseer conocimiento y aprendizaje constante sobre las funciones que se desempeñan, con la finalidad de proporcionar servicios de calidad y/o ofrecer un producto de calidad total relacionado con la innovación del puesto requerido.

4.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Gráfico No.12 ¿Qué medios utiliza la empresa para hacerte llegar información?



Mantener al personal de la empresa comunicado es una de las tareas imprescindibles que debe cubrir la organización, según los teóricos (Shannon & Weaver, 1949) existen diversas redes de comunicación a través de las cuales se envía información al receptor; de dichas redes y de un canal definido depende básicamente la recepción del mensaje.

Este tópico es el primero relacionado con la variable de estrategia de comunicación del instrumento cuantitativo, en el cual se cuestiona a los

empleados el vehículo que utiliza la empresa para hacerles llegar información; el 33% asegura la organización le dice la información frente a frente sin formalidades de ningún tipo, el 20% dice recibir información por medio del correo electrónico, el 13% mediante reuniones formales.

El 12% por memorándums, el 10% al leer el periódico mural que se encuentra en la organización. Con porcentajes más bajos se ubican cartel, boletines con 7% y 2% respectivamente y el 3% de los empleados respondieron, que la empresa utiliza todos los medios antes mencionados.

Con relación a la vital tarea de detectar necesidades de comunicación en la organización, cinco de cada cinco directivos aseguraron no realizar ningún tipo de estudio, encuesta o algo similar para lograr dicho fin. Afirmado que los radio pasillos proporcionan la información necesaria para actuar. O brindando toda la confianza a los empleados para expresarse ante el directivo y externar sus inconformidades o comentarios. Esto reflejado en la variable No.2 de la entrevista.

Por lo cual se concluye preliminarmente de acuerdo con este gráfico, que el medio más utilizado por parte de los directivos es expresar la información relevante frente a frente y sin formalidades. Es decir, comunicación informal, al no existir esfuerzo alguno para diseñar una estrategia creativa por medio de la cual transmitir un mensaje.

Gráfico No.13 ¿Sobre qué temas la organización te hace llegar información?

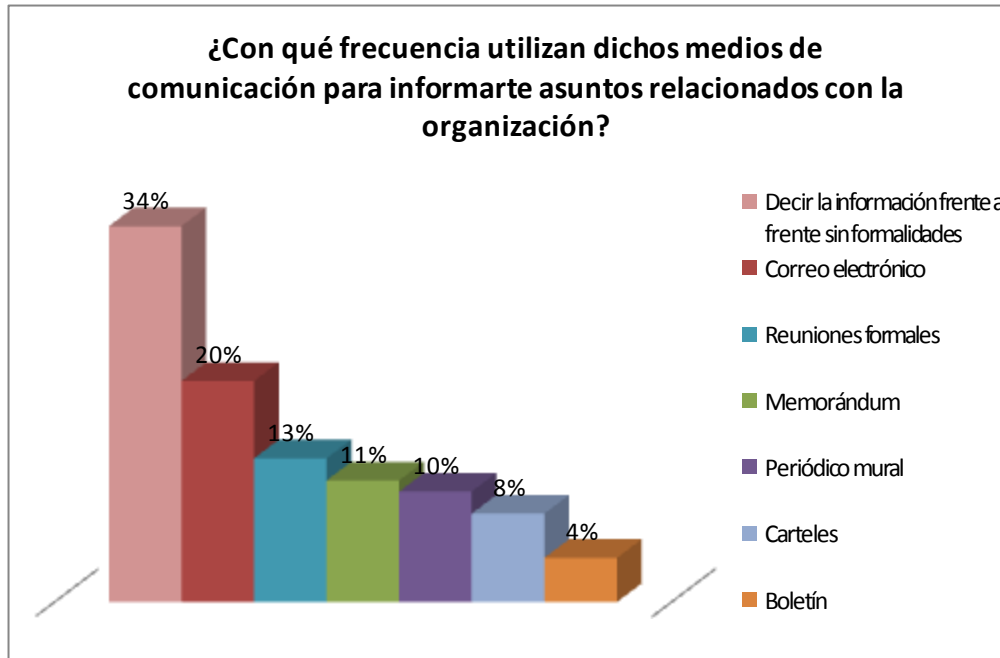


Teniendo como base que el medio más utilizado para transmitir información es decir la comunicación frente a frente sin la utilización de formalidades, tenemos que el 60% de la información recibida es exclusivamente de la organización, el 15% es sobre cursos y el 10% sobre vacaciones. Ubicando con el 7.5% a la categoría: OTROS, en la cual se engloba información financiera, horarios y eventos y llamadas de atención por errores cometidos. Con un 0% se encuentra información de carácter cultural. Contrastantemente el 7.5 asegura no recibir información de ningún tipo.

La variable No.2 de la entrevista, muestra claramente como los empleadores utilizan la comunicación informal para externar información exclusiva de la organización y temas relacionados con la misma, excluyendo acontecimientos de carácter cultural y deportivo, aceptando en varias ocasiones que posiblemente sea necesario informar sobre otros sucesos.

A manera de conclusión preliminar se señala, que para las empresas, lo único importante es informar a los empleados sobre la situación de la organización, descartando por completo el envío de información con relación a otros temas de interés que favorezcan su crecimiento.

Gráfico No.14 ¿Con qué frecuencia utilizan dichos medios de comunicación para informarte asuntos relacionados con la organización?



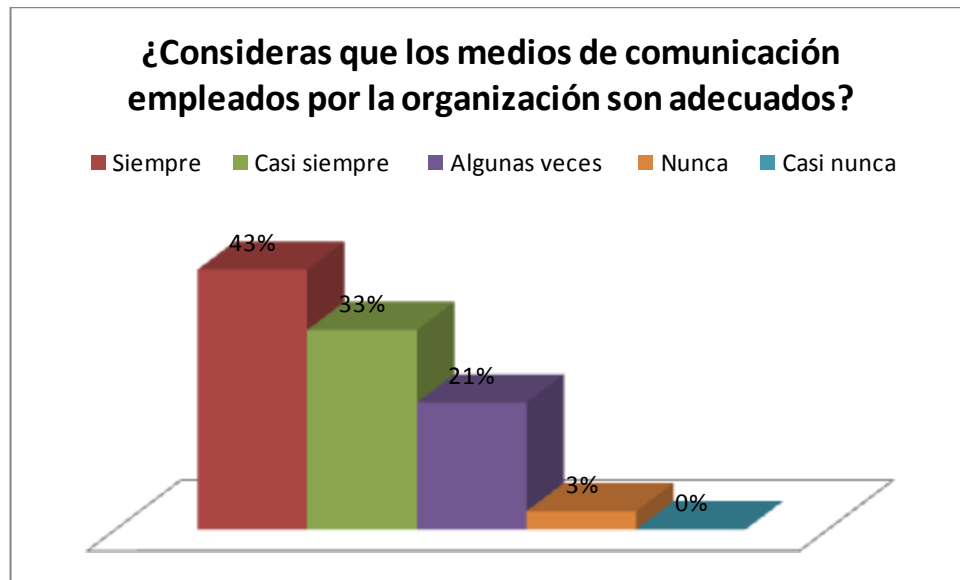
Con relación al nivel de utilización de los medios de comunicación, la información frente a frente se encuentra en primer lugar al obtener el 34%, el correo electrónico obtuvo un 20% ubicando a estos dos como los más utilizados por las organizaciones. El 13% represente a las reuniones formales, el 11% le corresponde a los memorándum. Con porcentajes inferiores a 10% se ubican medios tradicionales como: periódico mural, cartel y boletín.

Este Gráfico y el No. 12 se relacionan estrechamente, en ambos se observa que las respuestas ocuparon las mismas posiciones, variando levemente los porcentajes, sin embargo la tendencia se mantiene, por lo cual se señala después de los resultados obtenidos en el gráfico, que el medios más utilizados para enviar información es decir las cosas frente a frente, seguido por una herramienta tecnológica, el correo electrónico. Desplazando hasta el final del conteo a medios tradicionales como periódico mural, cartel y boletín.

En la variable No.2 de la entrevista, afirman los directivos utiliza como medio de comunicación frecuente, la comunicación informal. Por tal razón se

concluye que para las PyMEs, este tipo de comunicación es muy importante, sin embargo a los empleados les parece parcialmente insuficiente.

Gráfico No. 15 ¿Consideras que los medios de comunicación empleados por la organización son adecuados?



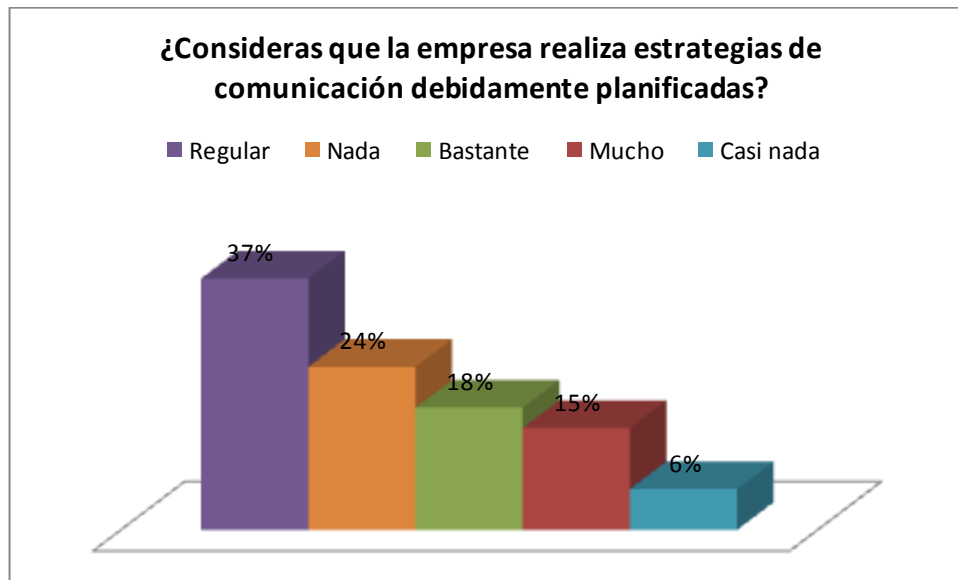
Al haber determinado cuales son los medios de comunicación más utilizados por la organización se procedió a cuestionar si los antes mencionados son adecuados según los empleados. Sorprendentemente el 43% asegura que los medios implementados siempre son adecuados. El 33% afirma que casi siempre, el 21% opina que casi siempre y solo el 3% considera que nunca.

Como parte de la segunda variable del instrumento cualitativo, se obtiene que cuatro de cada cinco directivos considera que los medios de comunicación más utilizados (prevaleciendo comunicación informal) son viables y a los empleados les parecen adecuado ya que nadie se ha quejado a la fecha y éstos han dado buenos resultados.

Se señala previamente después de los resultados obtenidos en el gráfico, que a los empleados no les interesa mucho el tono ni la forma en la cual se les haga llegar la información, al ubicar en número uno como medio de comunicación en envío de información frente a frente sin formalidades (comunicación informal) y

asegurar que siempre les parece adecuado este medio. Al mostrar una tendencia regular, por lo que se debe hacer énfasis en buscar medios y estrategias de comunicación que desde la percepción de los empleados sean valorados siempre como adecuados, ya que recordemos un 43% lo señaló así.

Gráfico No. 16 ¿Consideras que la empresa realiza estrategias de comunicación debidamente planificadas?



Tal como explica (Ansoff, 1965) una estrategia es la que define los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines marcados en el plan de comunicación.

Partiendo de las conceptualizaciones teóricas, se cuestionó si se consideraba que la empresa realizaba estrategias de comunicación debidamente planificadas; el 37% considera que son regulares dichas estrategias, el 24% asegura que la empresa nunca realiza estrategias planificadas, el 18% considera que bastante y el 15 % mucho. Es 6% asegura casi nunca son debidamente planificadas.

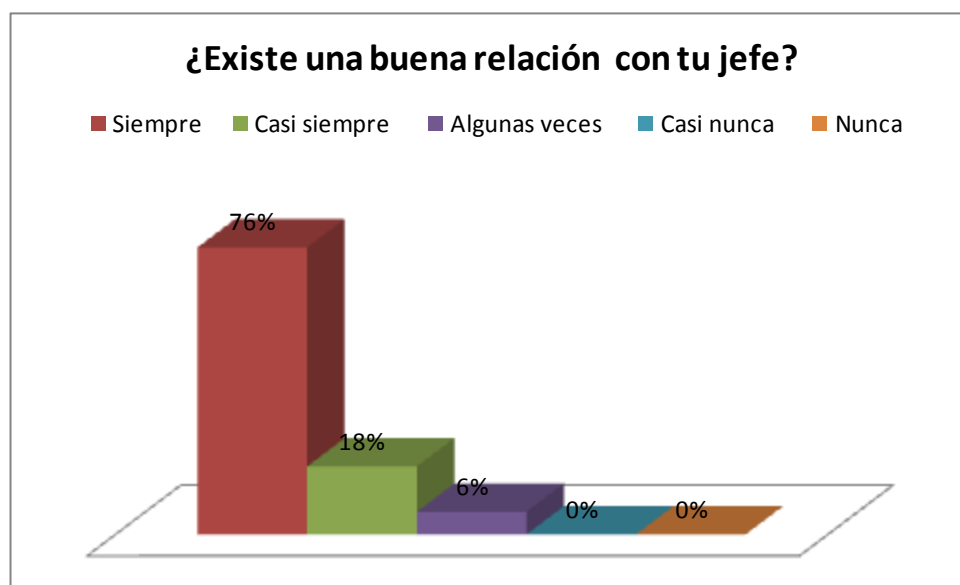
Como parte de la variable No.2 de la entrevista, los directivos aseguraron no realizar ningún tipo de estrategia de comunicación o planeación de la misma,

tres de cada cinco, no destino ni un peso para ello. Encontrando con ello una contradicción entre la percepción de los empleados y los empleadores.

De acuerdo el Gráfico No. 16, se concluye preliminarmente con relación a la planeación de estrategias la percepción de los empleados es que el 37% señala regular y solo el 15% la percibe como debidamente planificada, por lo que existe la necesidad de plantearse como política la planificación de las estrategias de comunicación que servirán de apoyo a los procesos de comunicación

4.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Gráfico No.17 ¿Existe una buena relación con tu jefe?



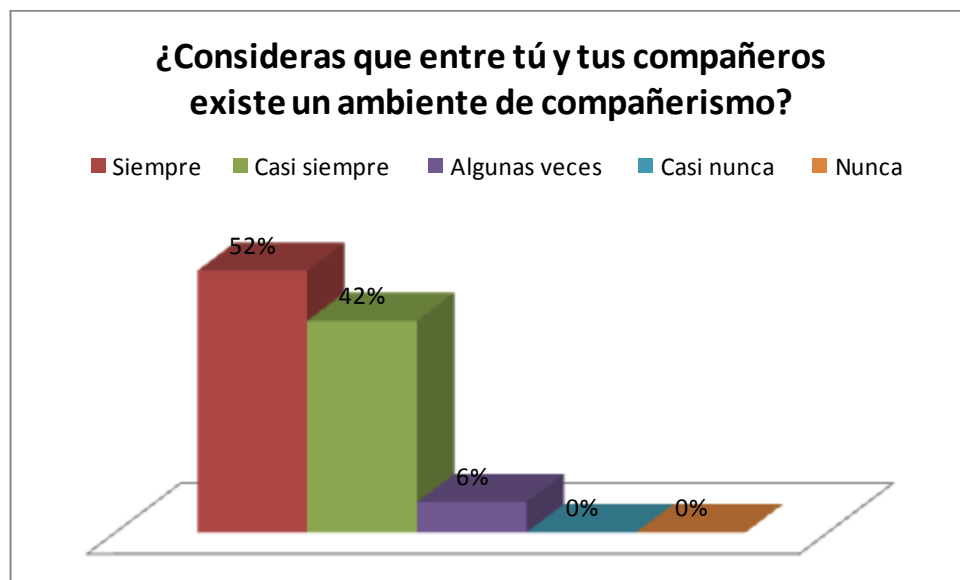
Según Leo Brunet (1997) la organización se ve influida por una serie de aspectos como: estrés, valores, actitudes, grupo e intergrupos como procesos, cohesión, normas y papeles, motivación como necesidad, estructura de la organización, evaluación de rendimiento, comunicación, toma de decisiones. Los cuales componen el clima organizacional e influyen en el rendimiento del empleado de forma escalonada ascendente de individual, grupal y organizacional mente.

Por tal razón, la relación que se tiene con los altos mandos en la organización juega un papel clave en el clima y por ende en el desenvolvimiento del empleado. El gráfico actual muestra que el 76% de los empleados considera tener siempre una buena relación con su jefe, el 18% asegura tener una relación casi siempre buena con su empleador y el 6% respondió que solo algunas veces tiene una relación favorable.

Con relación a la variable No.3, importancia del personal del instrumento cualitativo, cuatro de cada cinco directivos considera que su relación con los empleados es favorable y se encuentra en el límite de la cordialidad y respeto, es decir, existe un ambiente de compañerismo. Es una relación Jefe- subordinado.

Se concluye preliminarmente, que la relación empleado- empleador es favorable, motivo por el cual éste no debería ser un problema que genera bajo rendimiento en el personal. La pertenencia es regular.

Gráfico No. 18 ¿Consideras que entre tú y tus compañeros existe un ambiente de compañerismo?



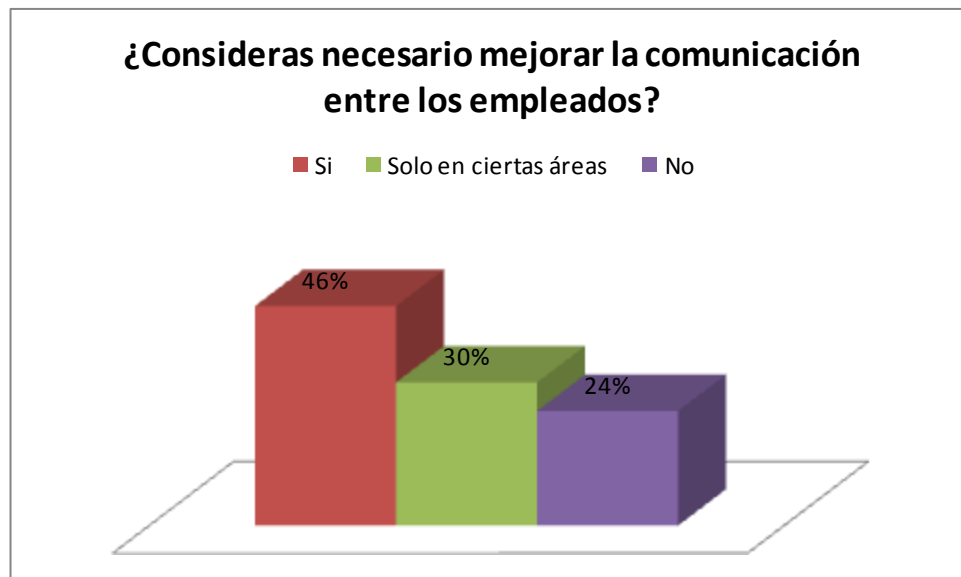
De acuerdo con Chiavenato (2009:13), las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificante para las personas. Por tal razón cuando las personas se sienten cómodas en su trabajo, su

desempeño suele ser mayor y más productivo, en comparación con las que no lo están.

Por tal razón se realizaron algunos cuestionamientos para conocer diversos aspectos del clima organizacional. A diferencia del gráfico anterior, los porcentajes en las respuestas variaron, ubicando con un 52% aquellos empleados que consideran siempre existe un ambiente de compañerismo entre sus pares, el 42% piensa que casi siempre existe ese ambiente y el 6% asegura solo algunas veces está presente dicho ambiente.

Con relación a la variable No.3 del instrumento cualitativo, los directivos consideran que en ocasiones las diferencias más frecuentes ocurren entre el personal operativo, no obstante estas diferencias son atendidas a la brevedad y no afecta la relación entre ellos Por lo cual se concluye preliminarmente que, el ambiente de trabajo en estas organizaciones es regular la mayor parte del tiempo al responder solo el 52% que el ambiente de trabajo siempre es favorable.

Gráfico No.19 ¿Consideras necesario mejorar la comunicación entre los empleados?



Sin embargo, al preguntar si considera necesario mejorar la comunicación entre los empleados, el 46% aseguró que si es necesario, el 30% considera que la

mejora solo debería realizarse en ciertas áreas y el 24% piensa que no es necesaria una mejora.

Un punto interesante para analizar, es que el 30% de los encuestados considera que la comunicación debe mejorarse sólo en ciertas áreas, lo cual deja entrever que el motivo del conflicto existe en áreas específicas y no es un problema generalizado. Posiblemente éste tenga su origen en los llamados radio pasillos.

Al observar los resultados del Gráfico No.18 y 19 se arroja como resultado una contradicción entre ambos, al responder en su mayoría en el No.18 que casi siempre existe un ambiente de compañerismo, éste con un 52% y por otro lado se muestra en el Gráfico No.19 que casi el 50% de los empleados considera necesario mejorar la comunicación, ya que claramente existen fallas en ella.

Con base en los datos del Gráfico No.19 se concluye que los empleados reconocen la necesidad por mejorar la comunicación entre los empleados y con mayor atención en ciertas áreas.

Gráfico No.20 ¿Existen conflicto en la organización?



Siguiendo con Chiavenato (2009), la satisfacción tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. Un mal ambiente de trabajo traerá resultados

negativos para la organización ya que ésta se ve influida por muchos factores como menciona Brunet (1997).

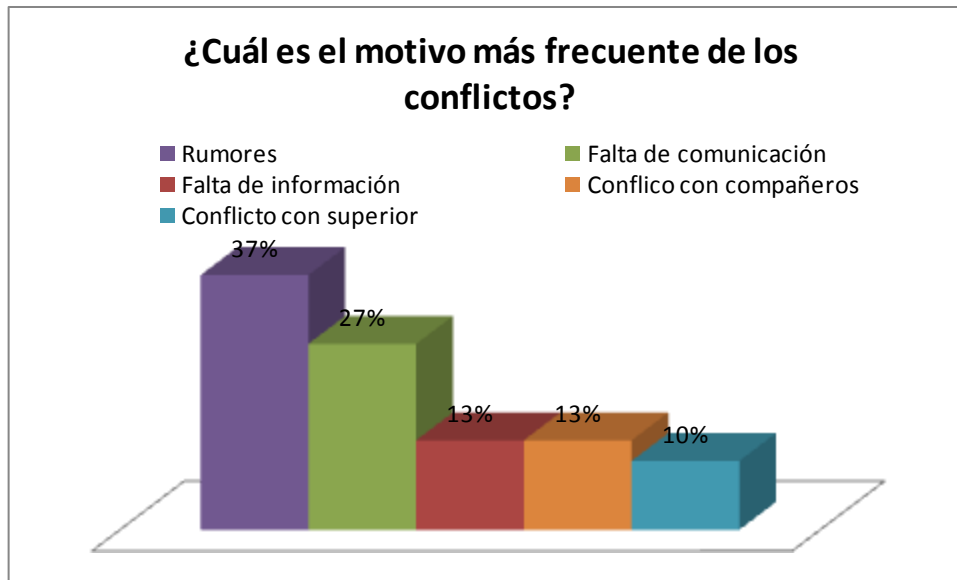
Al profundizar un poco en la cuestión interna, se preguntó a los empleados sobre los conflictos en la organización y los resultados fueron: El 49% asegura que algunas veces existen conflictos en la organización, el 30% afirma que casi nunca ocurren conflictos y el 15% asevera que nunca ocurren. Con un porcentaje del 6% se encuentra aquellos que consideran casi siempre se presentan conflictos en la organización.

Los directivos afirman, el motivo más frecuente de diferencias es resultado de las órdenes de trabajo solicitadas de mala gana, carga de trabajo, horarios de trabajo y roces entre personal. Cuando ocurre alguno de los antes mencionados se procede en cuatro de cada cinco PyMEs a resolverlos mediante el diálogo procurando un común acuerdo.

Uno de los cinco directivos entrevistadas, afirma “dependiendo de la situación presentada es como se ataca” (Informe No.1, 2011). Ya sea mediante la emisión de una circular o diálogo entre las partes involucradas. Las cinco organizaciones entrevistas considera necesario mejorar la comunicación en la empresa, ya que todo el perfectible.

Por lo antes registrado se concluye preliminarmente que, casi en el 50% de las empresas se presentan conflictos de diversa magnitud, en 30% de ellas casi nunca existen situaciones de conflicto. Se observa como la tendencia es baja, se descarta la existencia de conflictos constantes en las PyMEs.

Gráfico No.21. ¿Cuál es el motivo más frecuente de los conflictos?

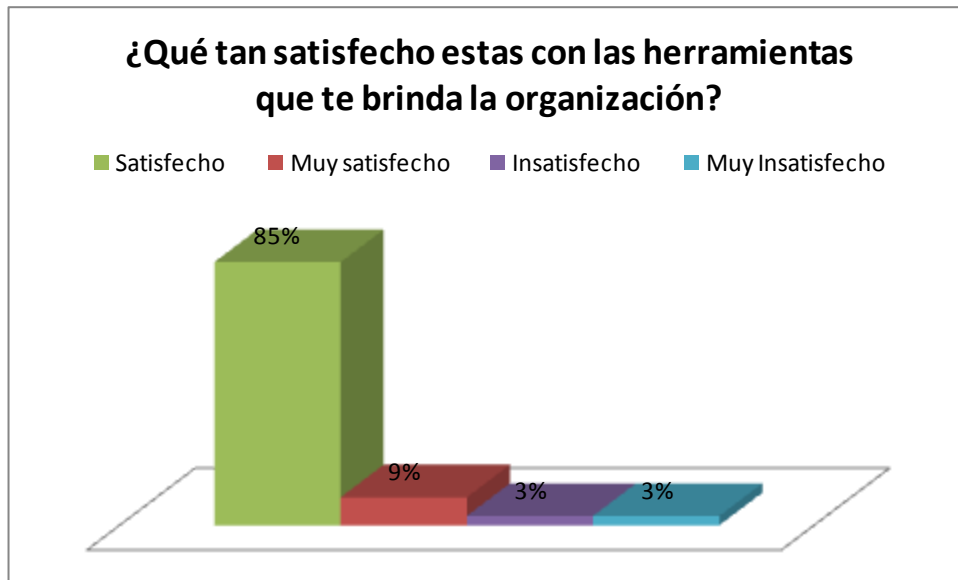


Al cuestionar el motivo de los conflictos, el 37% es resultado de los rumores, seguido 10 puntos menos por falta de comunicación con un 27%, la falta de información y conflicto con compañeros obtuvieron un 13% respectivamente, el 10% es resultado de conflicto con el superior o superiores.

Por lo antes mencionado se observa claramente como los empleados se contradicen al responder en tópicos anteriores que los medios de comunicación utilizados por la empresa siempre son adecuados y en el actual gráfico posicionan en el segundo lugar como motivo de conflicto la falta de la comunicación y posteriormente falta de información.

Los directivos en la variable No.2 correspondiente a: Estrategias de comunicación, aseguran los medios utilizados son viable ya que los empleados no se han quejado. Lo cual permite detectar las áreas de oportunidad, en las cuales se ataque dicha falta de comunicación e información, así como la comunicación informal que como se observa es el motivo más frecuente de problemas en la organización.

Gráfico No 22. ¿Qué tan satisfecho estas con las herramientas que te brinda la organización?

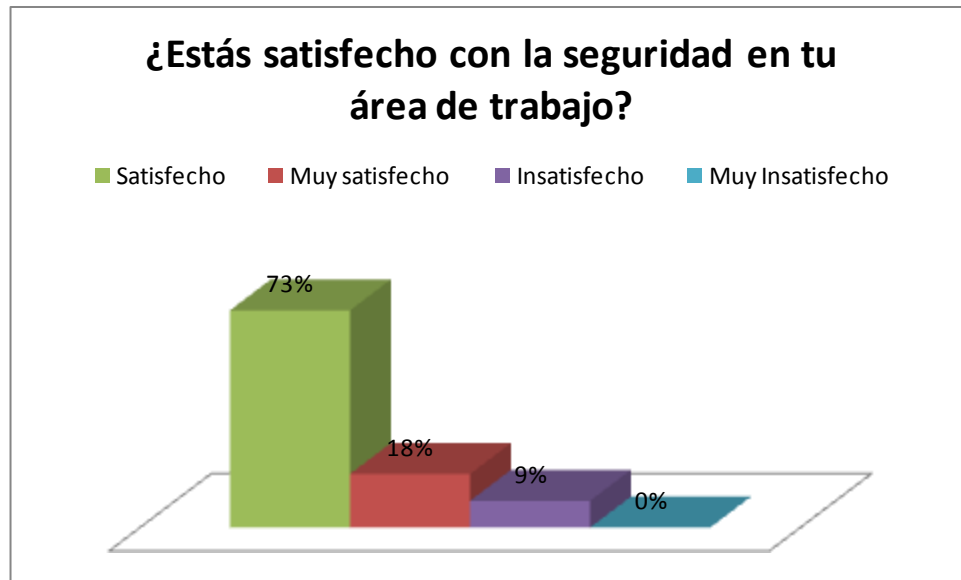


Retomando a Chiavenato (2009). La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. Robbins (2004:25) la define simplemente como la actitud general del individuo hacia su puesto, es una actitud no una conducta. Para la empresa es importantísimo mantener satisfechos a los empleados, ya que sin ellos el engranaje que mantiene viva a la organización dejaría de funcionar.

Por tal razón se cuestiono el grado de satisfacción con las herramientas que la organización les provee, está estrechamente relacionado con el tópico anterior; el 85% de los encuestados aseguran sentirse satisfechos con dichas herramientas. El 9% respondió estar muy satisfecho y con un 3% se ubican aquellos que se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos respectivamente con las herramientas de trabajo que la organización les proporciona. Representando estos apenas el 6% de inconformes.

Se observa como la tendencia se mantiene positiva, favoreciendo a las PyMEs.

Gráfico No. 23 ¿Estás satisfecho con la seguridad en tu área de trabajo?

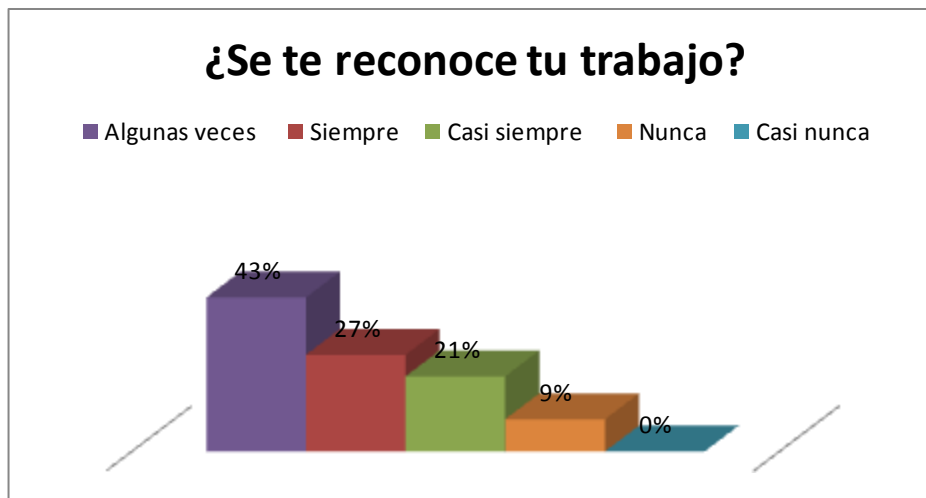


Dentro de los aspectos de satisfacción laboral, un espacio de trabajo seguro es fundamental y vital.

Con relación a las condiciones de seguridad en el área de trabajo, el 73% de los encuestados, se encuentra satisfecho, muy por debajo con un 18% se ubican los empleados muy satisfechos con la seguridad en su área de trabajo y solo 9% se manifiesta insatisfecho con las condiciones de seguridad.

Cabe mencionar que en la mayoría de las empresas visitadas no cuentan con señalamientos, extintores ni salidas de emergencia. Por lo cual se concluye preliminarmente que, a los empleados les es intrascendente las condiciones de seguridad que tiene la empresa para la cual laboran. Esta es un área de oportunidad para la organización, al tomar este punto ignorado por los empleados y crear estrategias de comunicación que promuevan las políticas de seguridad en la empresa.

Gráfico No. 24 ¿Se te reconoce tu trabajo?



El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa, hoy constituye una de las tareas más importantes, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. (DuBrin, 2003:8)

El 43% de los encuestados considera que solo algunas veces se les reconoce su trabajo, el 27% asegura siempre recibir reconocimiento por el trabajo que realiza día con día y el 21% asegura casi siempre. El 9% respondió que nunca se le reconoce el trabajo que realizar.

En el tercer variable del instrumento cualitativo, dedicado a la importancia del personal, su desarrollo y crecimiento para la mejora de la empresa. Se obtiene como resultado que dos de cada cinco PyMEs destinan un presupuesto para incentivar y motivar, una de ellas del 2% a 3% del ingreso mensual total, la otra organización designa aproximadamente 20 mil pesos al año es decir 1,600 pesos al mes. En el resto de las organizaciones no existe una motivación, digamos ésta viene implícita en las ventas ya que el pago se realiza por comisión.

La gráfica muestra como menos del 50% de las empresas realiza una labor constante de motivación del personal al reconocer algunas veces el trabajo que ellos realizan. Un 9% de los encuestados asegura nunca haber sido reconocido por el trabajo que realiza. Por lo antes mencionado y teniendo como base los

datos anteriores, se concluye preliminarmente que las PyMEs realizan estrategias de motivación insuficientes para generar motivación en su personal.

Grafico No. 25 ¿Cómo se te reconoce tu trabajo?



Con relación directa al Gráfico No. 24, que refleja la realización de algún tipo de reconocimiento al trabajo que los empleados ejecutan, dando como resultado:

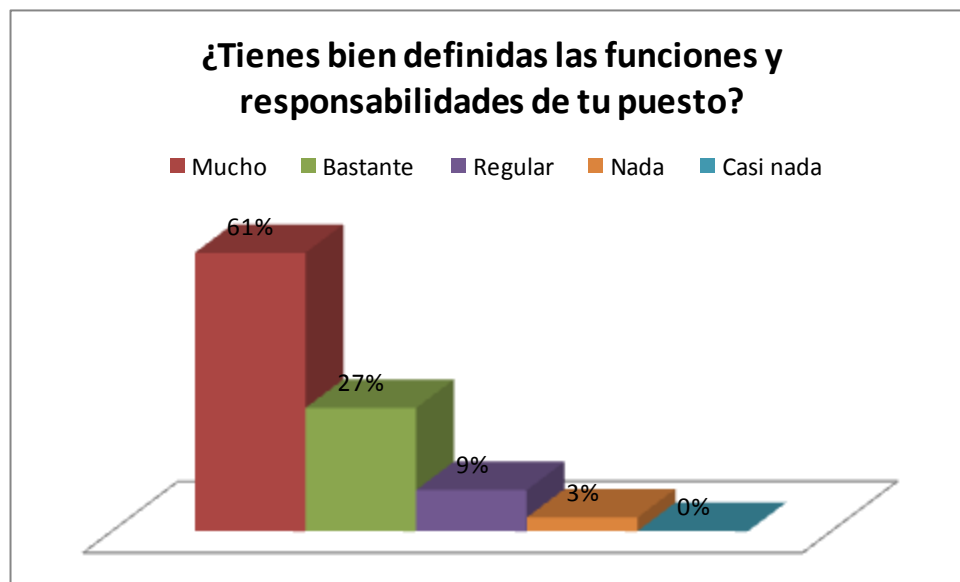
Del 91% de los empleados que contestaron recibir algún tipo de incentivo en el Gráfico No.23 el 44% de los empleados considera que la forma más popular es mediante felicitaciones, seguido por el 35% de aquellos que reciben incentivos económicos, el 12% asegura recibir reconocimientos o diplomas y el 9% es representado por recompensas, palabras de aliento o buen trato por parte de la organización y sus superiores.

Como resultado de la variable No.3 de la entrevista, se comprueba que efectivamente la forma más frecuente de motivación es ejercida mediante la comunicación informal, en muchos casos a través de palabras de aliento frente a frente, sin ningún tiempo de formalidades. Solo dos de cada cinco PyMEs destinan un presupuesto para incentivar y motivar, una de ellas destina del 2% a 3% del ingreso mensual total, la otra organización designa aproximadamente 20 mil pesos al año es decir 1,600 pesos al mes.

Por lo reflejado en el Gráfico No. 25 se concluye que la forma más frecuente de reconocer el trabajo del personal es por medio de felicitaciones, las cuales son expresadas cuando realizan sus funciones y no de forma pública. Por lo cual se observa un nicho de oportunidad.

4.5. VARIABLE ÁREA DE TRABAJO

Gráfico No.26 ¿Tienes bien definidas las funciones y responsabilidades de tu puesto?



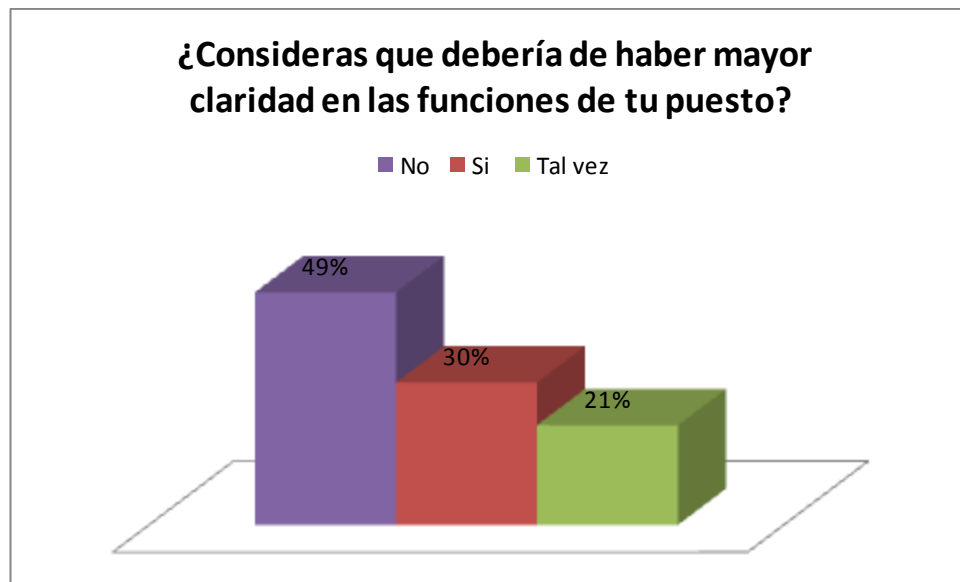
Gómez Ceja (1994) y Fernández Collado & Rodríguez (2002) coinciden en que la descripción de las funciones de cada puesto es un parte indispensables, ya que al no contar con ella, el puesto carecerá de dirección. Conocer las responsabilidades, alcances y limitaciones del papel que se juega en la organización es una necesidad.

Con relación a la correcta definición de funciones y responsabilidades el 61% asegura que tiene muy bien definidas sus funciones, el 27% considera que las tiene bastante definidas, siendo estos los dos porcentajes más altos. El 9% afirma conocerlas de una forma regular. El 3% asegura desconocer totalmente las antes mencionadas.

Los directivos aseguran que los empleados conocen sus responsabilidades y funciones aun que la mayoría de éstos no haya recibido capacitación o inducción por el personal responsable de RRHH.

Por lo observado en el Gráfico No.26 se concluye, que más del 60% de los empleados tiene bien definidas funciones y responsabilidades de su puesto aún y cuando no existe un manual o escrito donde éstos estén asentados. Obteniendo esta información al realizar una pregunta sobre la existencia de un manual o algo similar de forma complementaria al Gráfico No 26. Esto refleja la capacidad de los empleados por captar la información proporcionada por el superior, sin embargo con base en las teorías de comunicación organizacional es necesaria la estipulación de las funciones por escrito para que exista un respaldo para la organización y el empleado.

Gráfico No. 27 ¿Consideras que debería de haber mayor claridad en las funciones de tu puesto?

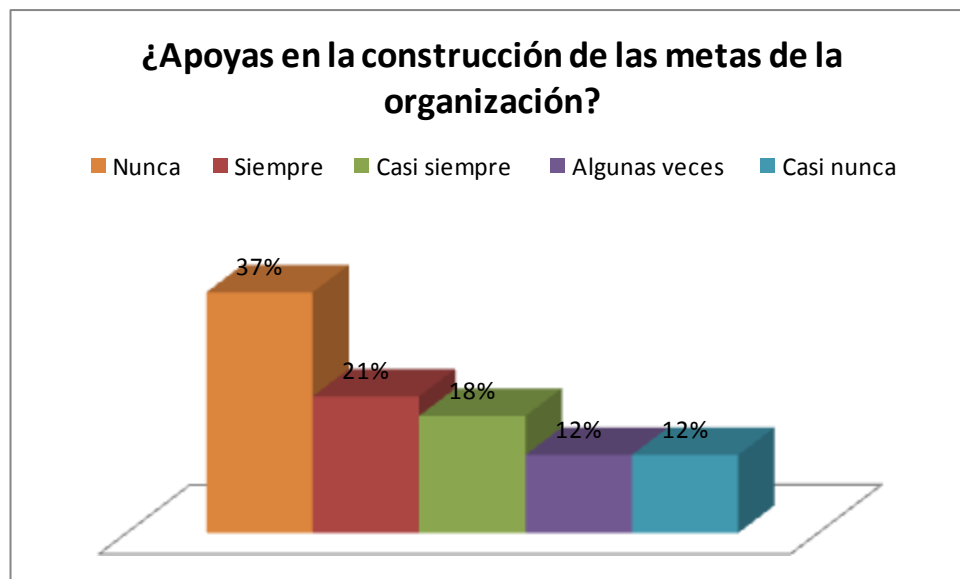


Para Daft (2004) la estructura designa las relaciones formales de mando, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización, coordina e integra efectivamente los esfuerzos en todos los departamentos, así como una relación de puestos y funciones, se logrará la comprensión de las responsabilidades de los trabajadores.

En el Gráfico No. 27 se observa que, el 49% de los empleados no requieren mayor claridad de las funciones del puesto que desempeñan. Sin embargo el 30% considera necesario dicha claridad para ejecutar las funciones de su puesto. 9 puntos porcentuales debajo se encuentra aquellos que tal vez requieren mayor claridad.

Por lo tanto se concluye que, un porcentaje elevado de empleados considera necesaria una descripción precisa de las funciones que desempeña aun y cuando en el Gráfico No.26 el 61% de los encuestados respondió tener dichas funciones muy bien definidas.

Gráfico No.28 ¿Apoyas en la construcción de las metas de la organización?

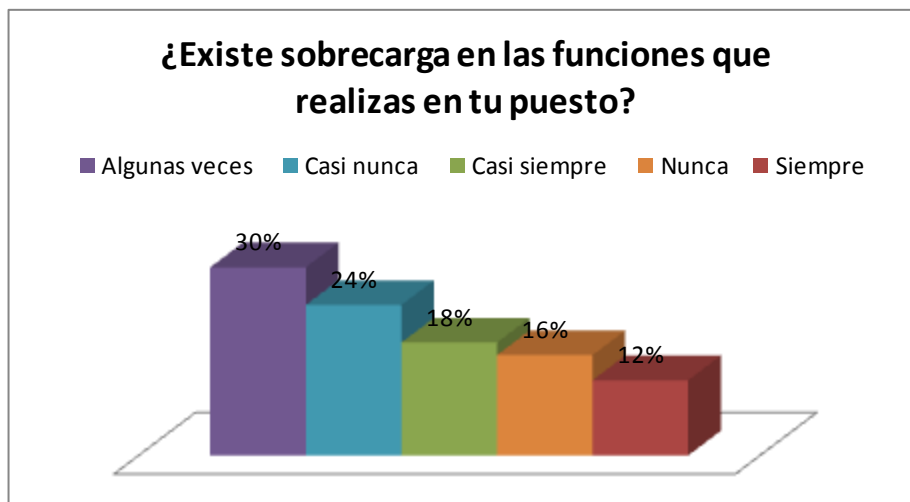


En el tópico relacionado con el nivel de intervención en la organización, se cuestionó a los empleados si apoyaban en la construcción de las metas de la organización, obteniendo que el 37% de los empleados nunca apoya en dicha construcción, el 21% asegura siempre apoyar a la organización en este rubro, así como el 18% respondió que casi siempre apoya.

Con un porcentaje del 12% se encuentra los empleados que respondieron algunas veces apoyar y aquellos que casi nunca apoyan en la construcción de las metas de la organización respectivamente.

Tomando como base la información arrojada del Gráfico No. 28 se concluye preliminarmente que aún que son empresas con bajo personal, los empleadores no consultan a su personal para la fijación de metas organizacionales. Se observa que las PyMEs tiene como práctica la poca inclusión de su personal en la planeación de metas y prospectiva de sus metas.

Gráfico No.29 ¿Existe sobrecarga en las funciones que realizas en tu puesto?



El 30% asegura algunas veces existe sobre carga en su puesto de trabajo, 6 puntos debajo se encuentran aquellos empleados que consideran casi nunca existe sobre cargar con un 24%, seguido muy de cerca por los que afirman casi siempre tienen sobre cargar de funciones con un 18%, 16% afirma nunca tener sobre carga y el 12% siempre tiene sobrecarga.

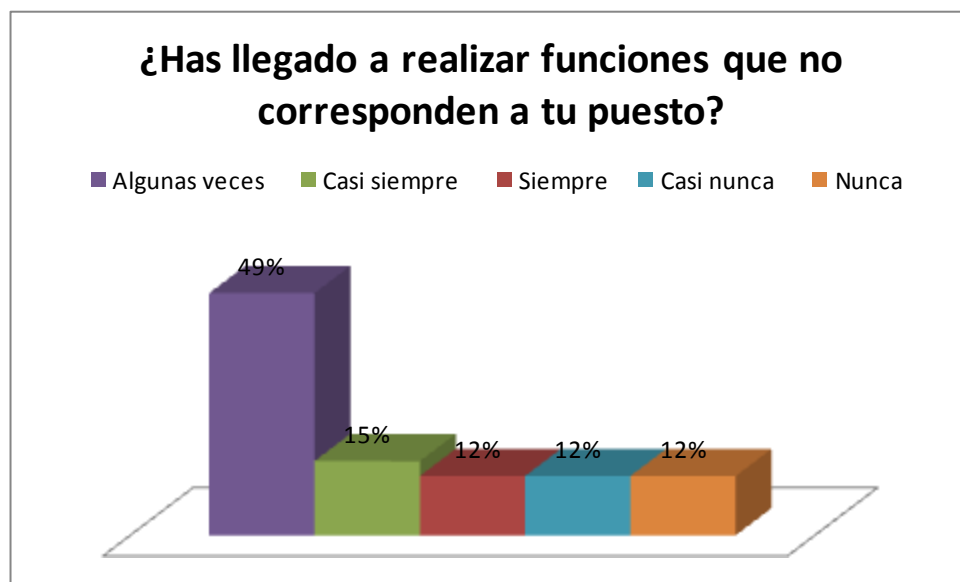
Por parte de los directivos, se observa que la carga de trabajo es uno de los motivos más frecuentes de conflicto o diferencias. En estos casos como se explicaba en el Gráfico No. 21 cuando ocurren se procede en cuatro de cada cinco PyMEs a resolverlos mediante el diálogo, procurando un común acuerdo.

Por los datos obtenidos del Gráfico No.29 se concluye que existe poca sobrecarga de funciones que no corresponde al puesto de contratación en el sentido que el 49% señala que algunas veces existe sobrecarga en sus funciones,

aspecto que deberá ser revisado por el empleador para definir si existe necesidad de redistribuir funciones entre el personal o es requerida la contratación de más recurso humano.

Los resultados obtenidos con muestran una tendencia a la bajo, al responder solo el 16% que nunca tiene sobre carga de trabajo, es decir el 84% restante opina diferente a ello.

Gráfico No.30 ¿Has llegado a realizar funciones que no corresponden a tu puesto?



A manera de reafirmar y relacionar la información obtenida del Gráfico No. 29 y 27 se cuestionó si en algún momento el empleado ha llegado a realizar funciones que no corresponden a su puesto.

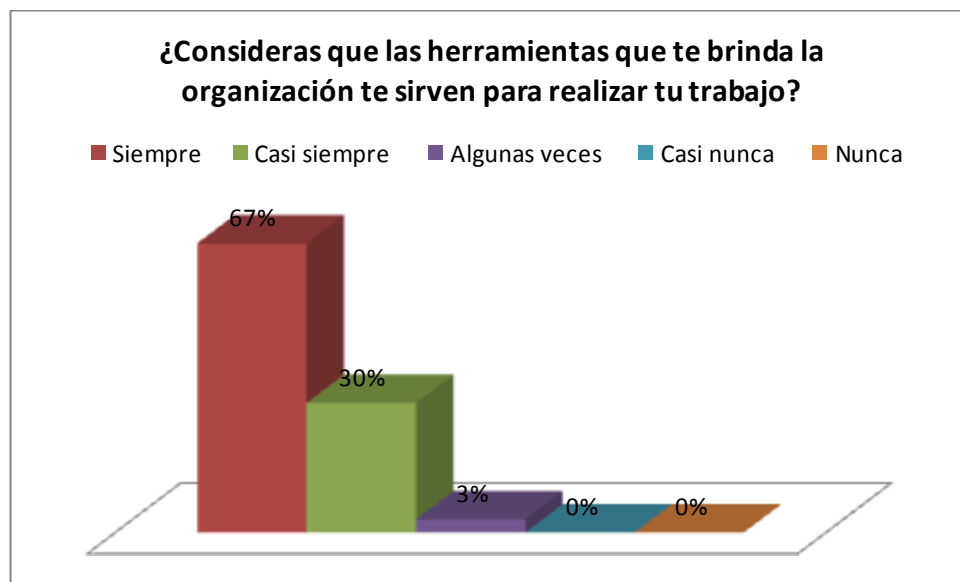
El 49% de los encuestados asegura algunas veces ha llegado a realizar funciones que no corresponden a su puestos de trabajo y el 15 % afirma casi siempre realizar funciones que no le corresponden, en 12% se encuentran los empleados que siempre, casi nunca y nunca realizan funciones que no corresponden a su puesto.

Retomando la información proporcionada por los directivos en la variable No.3 que hace mención a la importancia del personal, se afirma que uno de los

motivos de conflictos es la carga de trabajo, sin embargo los entrevistados aseguran en la variable No.2 que los empleados se encuentra capacitados y conocen sus funciones y responsabilidad ya que recibieron capacitación al momento de ingresar.

Con base en la información del Gráfico No. 29, 27 y 23, se concluye preliminarmente que, los empleados reconocen la realización de actividades que no corresponden a su puesto, la sobrecarga de funciones y la falta de especificidad en el puesto que desempeñan, posiblemente generados de la inexistencia de este último. Más sin embargo, se observa como la postura de los directivos es contraria.

Gráfico No.31 ¿Consideras que las herramientas que te brinda la organización te sirven para realizar tu trabajo?



Las herramientas de trabajo son de vital importancia para desempeñar con éxito el trabajo, motivo por el cual se les cuestionó sobre la funcionalidad de las herramientas que la empresa le provee para laborar.

El 67% asegura que siempre le sirven las herramientas que la brinda la organización, el 30% afirma que casi siempre le sirven y el 3% respondió solo algunas veces. Se observa claramente como los empleados se consideran que

las herramientas proporcionadas por la empresa para desempeñar sus funciones son adecuadas al obtener casi un 70% de aprobación. Concluyendo preliminarmente que ésta es uno de las áreas fuertes de las organizaciones

Gráfico No. 32 ¿La organización te brinda de todas las herramientas que necesitas para trabajar?



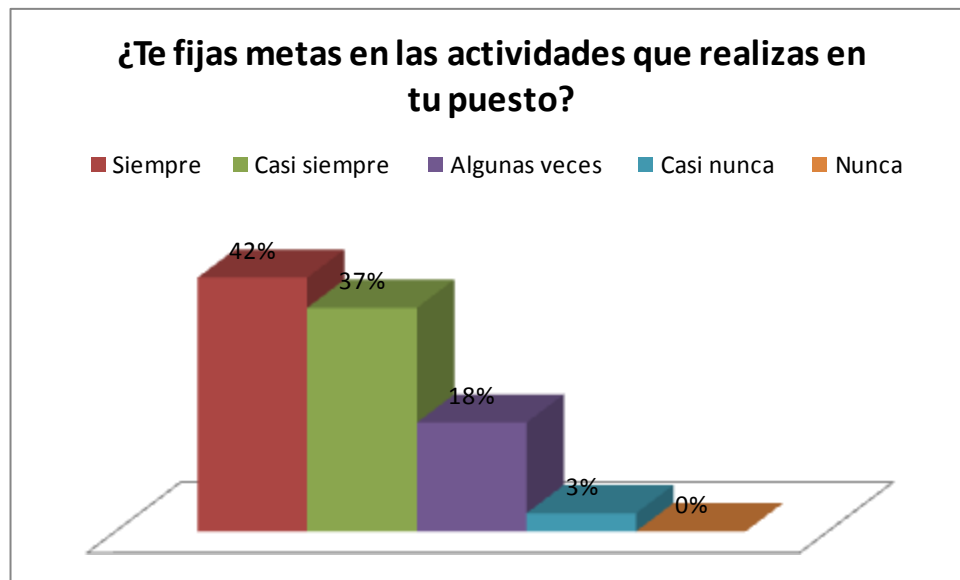
El actual tópico se relaciona estrechamente con el Gráfico No. 18; el 49% considera que siempre la organización le brinda de todas las herramientas que necesita para trabajar, el 33% afirma que casi siempre, el 15% piensa que algunas veces le brinda todas las herramientas que requiere y el 3% asevera nunca le brinda todas las herramientas que necesita para realizar sus funciones.

Por lo observado en el Gráfico No.31 se concluye que, casi el 50% de los empleados de las empresas encuestadas proveen de todos las herramientas a sus empleados para trabajar, mostrando resultados bajos para la organización. Ya que más del 50% de los empleados no reciben las herramientas de trabajo necesarias.

Siendo éste posiblemente un indicador del aquellos empleados que no tiene bien definidas sus funciones y que por realizar funciones de otros puestos no reciben las herramientas necesarias, ya que el puesto que desempeña formalmente no lo requiere.

4.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico No.33 ¿Te fijas metas en las actividades que realizas en tu puesto?

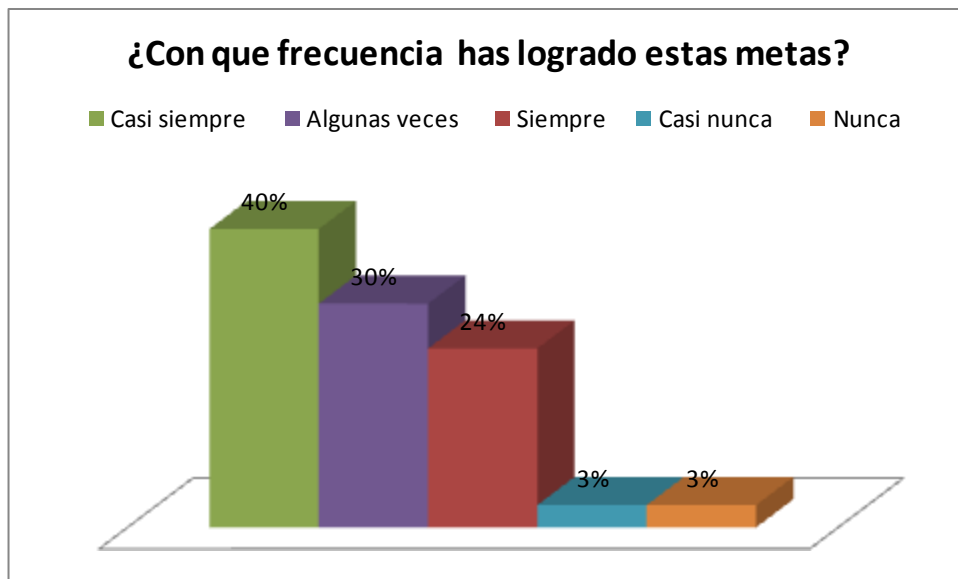


Robbins & Judge (2009), desarrollaron la teoría de expectativas y la teoría de establecimiento de metas, dichas teorías son complementarias al postular que a los empleados lo motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crea que ellos lo pueden llevar a conseguir una evaluación de su desempeño satisfactorio.

Con base en ellos se preguntó sobre las metas fijadas por los empleados con relación a sus funciones en su puesto de trabajos; el 42% de los encuestados respondió que siempre se fija metas, seguido muy de cerca por el 37% que asegura casi siempre se fija metas, posteriormente se encuentra aquellos que algunas veces y casi nunca se fijan metas en las actividades que desempeñan en sus puestos con un 18% y 3% respectivamente.

Por lo cual se concluye preliminarmente que, la mayoría de los empleados se fija metas personales para la realización de las funciones en su puesto de trabajo, esto representando un indicador de compromiso organizacional. Sin embargo existen porcentajes medios, que no se encuentran fuera de dicho tendencia, por lo cual es necesaria la implementación de algún tipo de estrategia, que logre elevar dichos porcentajes y respuestas más favorables.

Gráfico No.34 ¿Con que frecuencia has logrado estas metas?

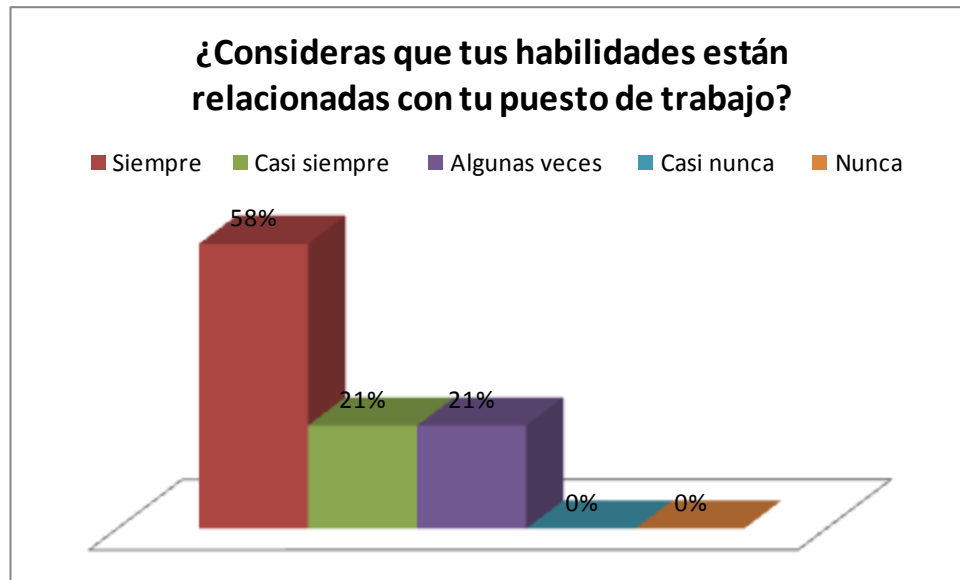


Siguiendo con Robbins & Judge (2009) es fundamental conocer con qué frecuencia los empleados alcanzan las metas propuestas y posteriormente poder determinar con ayuda de la teoría de los autores antes mencionados si desarrolla una estrategia basada en: 1. Relación esfuerzo - desempeño 2. Relación desempeño- recompensa ó 3. Relación recompensa- metas personales.

El 40% de los encuestados considera que casi siempre alcanza sus metas, seguido por aquellos que algunas veces las cumplen al obtener 30%, el 24% asevera siempre cumplir sus metas, con porcentajes del 3% se ubican aquellos que casi nunca y nunca cumplen sus metas

Se concluye preliminarmente que, un porcentaje elevado de los encuestados cumple con sus metas, esto sin determinar si dichas metas son resultado de un ejercicio de motivación por parte de le empresa. Sin embargo la tendencia es regular, al observar como solo el 24% de los encuestados consideró que siempre cumple sus metas personales al trabajar en la organización, es decir el 76% restante piensa diferente.

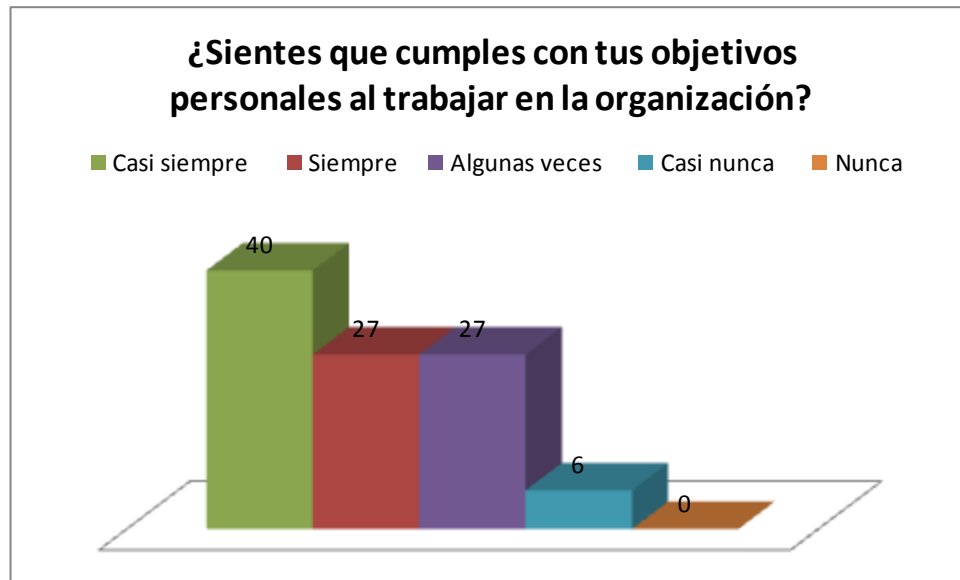
Grafico No.35 ¿Consideras que tus habilidades están relacionadas con tu puesto de trabajo?



Sin lugar a duda la relación de las habilidades y el puesto de trabajo son de trascendentales, al cuestionar sobre este aspecto, el 58% respondió que sus habilidades siempre se encuentran relacionadas con su puesto de trabajo, en un empate con el 21% aquellos que consideran que casi siempre y algunas veces se encuentra relacionadas sus habilidades. Ningún empleado considera que sus habilidades no estén relacionadas con su puesto de trabajo.

La tendencia de respuesta es elevada con relación a la percepción de las habilidades del personal con relación a su puesto de trabajo, este siendo resultado de la aplicación de diferentes exámenes y pruebas aplicados al momento de postularse ante una vacante.

Gráfico No. 36 ¿Sientes que cumples con tus objetivos personales al trabajar en la organización?



Retomando a Brunet (1997) y Chiavenato (2009) el estado anímico de los empleados con relación al clima interno es pieza clave para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El 40% de los encuestados piensa que casi siempre cumple con sus objetivos personales al trabajar para la organización, mientras que el 27% cree siempre cumplir sus objetivos al igual que aquellas que solo algunas veces cumplen sus objetivos personales. El 6% revela casi nunca cumplir de forma personal sus objetivos al laborar para la empresa de la cual es parte.

Se concluye preliminarmente que, 13 de cada 33 encuestados considera que casi siempre cumple con sus objetivos personal al trabajar para la organización, reflejando la posibilidad existente para crear una estrategia que permite cambiar la respuesta de casi siempre a siempre .

Gráfico No. 37 ¿Sientes que eres importante para la organización?



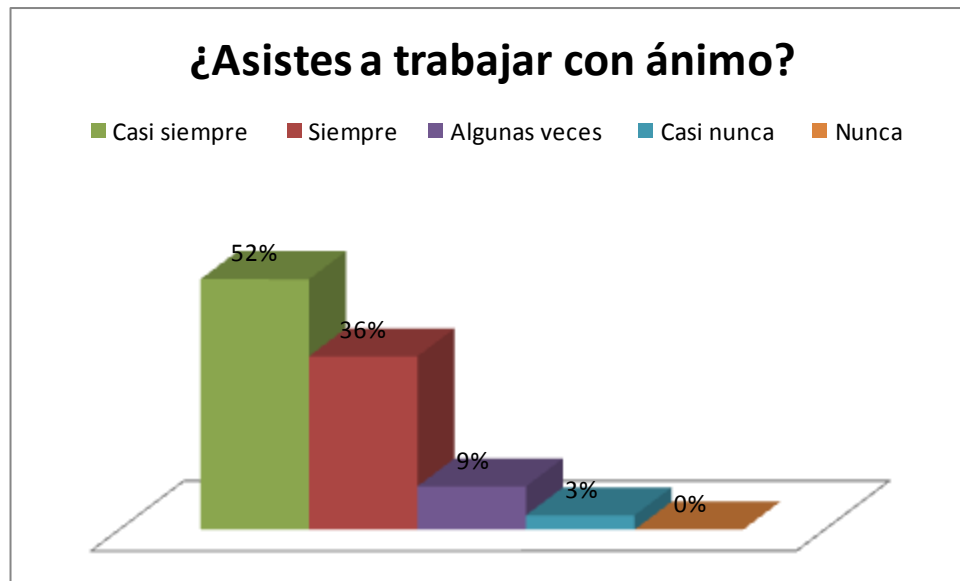
Con relación a la satisfacción laboral, clima organizacional, compromiso y motivación son cuestiones abstractas en las cuales entran en juego los sentimientos de los empleados. El sentir de los empleados y la forma en la cual la empresa se los exteriorice es una tarea comunicativa clave del rompecabezas compuesto por las variables mencionadas.

Tomando solamente la parte del sentir de los empleados con respecto a las acciones encaminadas a exteriorizar la importancia de los trabajadores para la organización se formuló la pregunta actual, obteniendo como resultado: el 43% de los empleados siente que casi siempre es importante para la organización, el 33% asegura siempre sentir ello. El 18% algunas veces se siente importante, el 6% afirma nunca haberse sentido importante para la organización, es decir 2 de cada 33 empleados no percibe su importancia.

Esta información se ve reforzada en la variable No. 2 y 3 del instrumento cualitativo, en los cuales los directivos afirman no realizar nada para procurar el desarrollo del personal a excepción del ascenso de puestos. Lo cual genera que los empleados no se sienten importantes para la organización.

Tomando los resultados del Gráfico No.37 se concluye que, 10 de cada 33 empleados siempre se siente importante para la organización que representa.

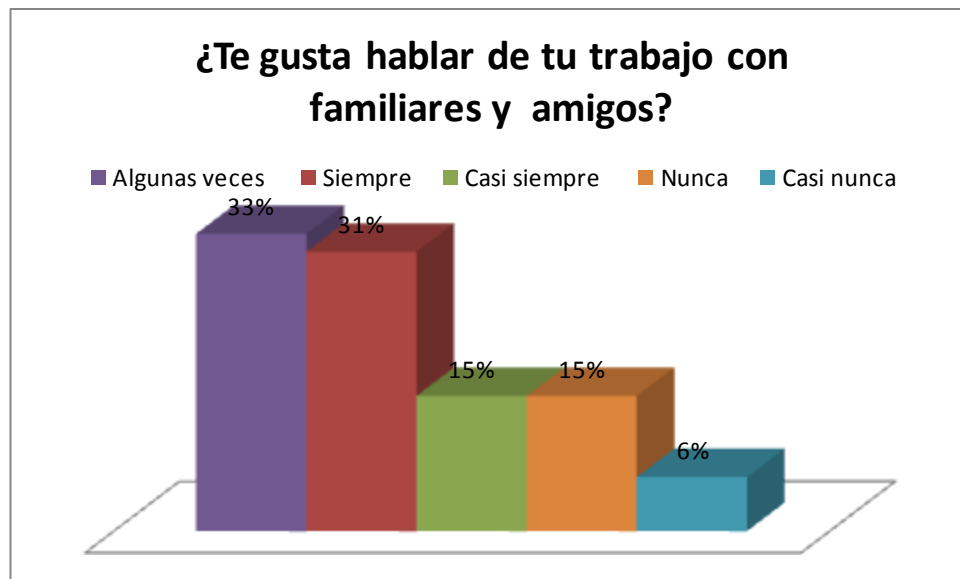
Gráfico No. 38 ¿Asistes a trabajar con ánimo?



Una de las variables derivadas del clima organizacional es la satisfacción laboral y el compromiso, al ser éste indicador del sentir de los empleados. El sentirse comprometido con la organización de dice reduce el ausentismo, fuente que producen altos costos a las organizaciones.

Se muestra en la gráfica presente que el 52% de los encuestados asegura asistir a trabajar con ánimo casi siempre, el 36% afirma asistir a laborar siempre con ánimo. El 9% respondió algunas veces ir a trabajar a la organización con ánimo y el 3% aseguro casi nunca, es decir 1 de cada 33. Por lo cual se concluye preliminarmente que un porcentaje elevado de empleados asiste a trabajar a su fuente de trabajo con ánimo la mayor parte del tiempo.

Gráfica No.39 ¿Te gusta hablar de tu trabajo con familiares y amigos?



Otro de los indicadores de la variable de cultura organizacional es compromiso organizacional, motivo por el cual se cuestionó cuán importante es para los empleados hablar sobre el acontecer diario de la empresa para la cual laboran.

Con base en ello el 33% respondió que algunas veces le gusta hablar de su empleo con familiares y amigos, seguido solo 2 puntos por debajo de los trabajadores que siempre les gusta hablar de su empleo. El 15% representa a los empleados que casi siempre hablan de su empleo y en el mismo nivel porcentual a aquellos que nunca les gusta hablar de su empleo, el 6% restante asegura casi nunca lo hace.

Se concluye preliminarmente que para un porcentaje elevado de la organización le gusta hablar sobre su trabajo con familiares y amigos, lo cual es un indicador positivo para la organización, esto al saber que por lo menos a 10 de cada 33 empleados realiza esta acción cotidianamente.

La variable No.4 del instrumento cualitativo, se enfocó en las áreas de oportunidad relacionada con el campo de la comunicación organizacional, teniendo como objetivo determinar cuál es el grado de interés de los directivos por invertir en comunicación.

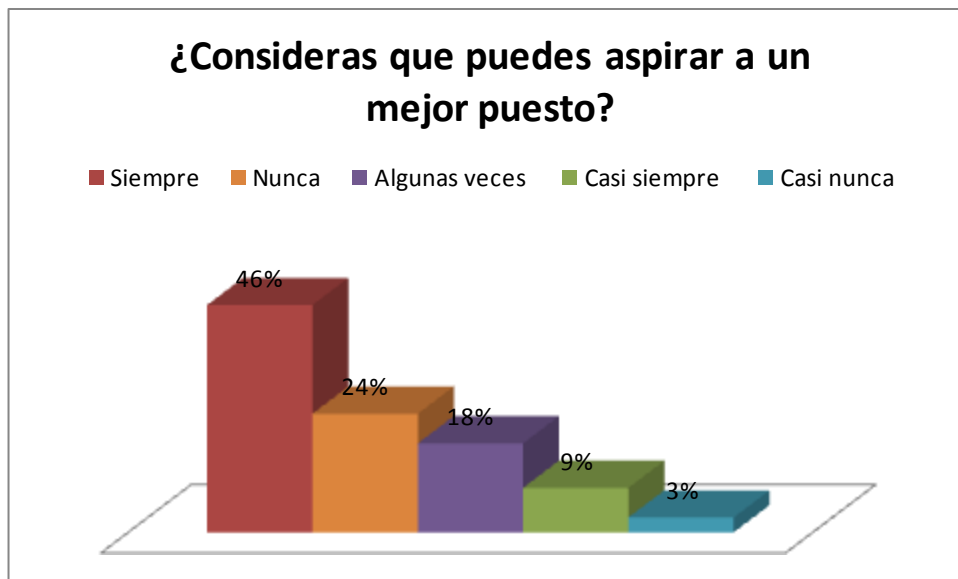
Con relación a la creación de un departamento de comunicación en PyMEs, dos de cinco directivos considera que éste solo debe de existir en grandes empresas ya que en pequeñas no es tan necesario. Otras dos organizaciones creen que esta es una posibilidad pero en lo particular no lo han planteado a los dueños, solo una empresa considera que dicho departamento también debería de existir en pequeñas empresas pero no lo ven como una necesidad.

Por otro lado todos los directivos entrevistados piensan que es innecesario contratar servicios de outsourcing¹ que ofrezcan servicios de comunicación, ya que en la actualidad están bien y el diseño de circulares, carteles improvisados, reuniones han funcionado bien. Estos realizados por el departamento de Recursos Humanos o ellos mismos, es decir, ingenieros, administradores y psicólogos.

Los cinco directivos considera necesario la contratación de publicidad y diseño de campañas publicitarias, ya que en ocasiones esta puede orientar al público a comprar sus productos. “El que grita más a la mejor es el que vende más”. De éstos, cuatro realiza inversión en publicitados, anunciándose en radio principalmente a nivel local. Seguido del volanteo y por último televisión a nivel nacional con campañas corporativas.

¹ Un proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación. (Paz Parra & Piedrahita Echeverry, pág. 121). Significa la subcontratación con un suministrador externo de un servicio o parte del mismo. (Del Peso Navarro, 2003)

Gráfico No.40 ¿Consideras que puedes aspirar a un mejor puesto?



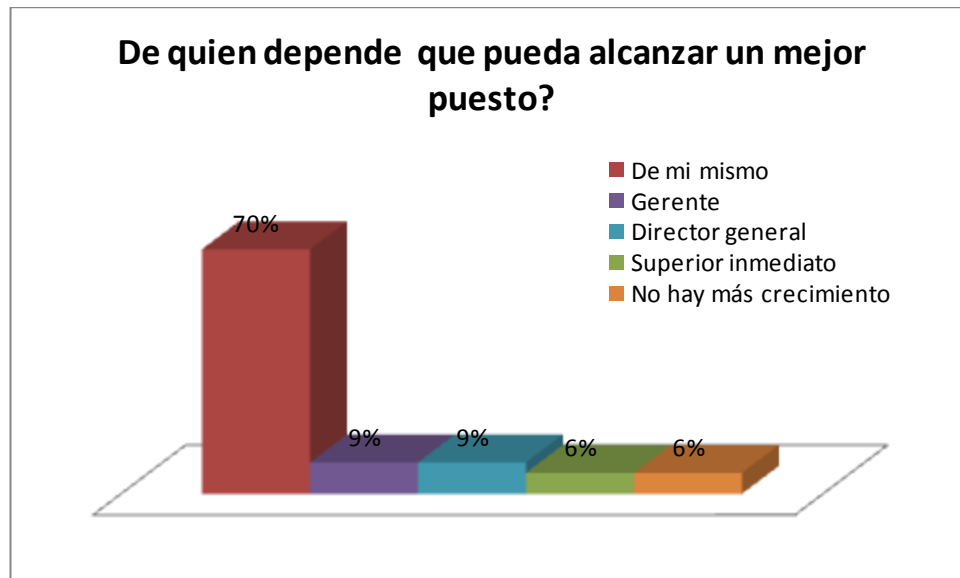
Del total de la muestra, el 46% asegura siempre puede aspirar a un puesto mejor, el 24% cree que nunca puede aspirar a dicho puesto ya que no hay oportunidades de crecimiento ó por que el puesto que ocupa es el más alto después del director general, el 18% es representado por aquellos que creen algunas veces pueden aspirar a un puesto mejor. Con porcentajes menores al 10% se encuentran los que casi siempre y casi nunca creen pueden aspirar a un puesto mejor.

Los resultados del gráfico proveen información suficiente para concluir que, 15 de cada 33 encuestados consideran que puede aspirar a un mejor puesto, lo cual refleja las posibilidades de crecimiento que la empresa ofrece aún cuando la mayoría de las organizaciones encuestas tiene una capacidad limitada por ser PyMEs. Contrastantemente se tiene un porcentaje del 24% de aquellos que creen imposible aspirar a un mejor puesto ya que la organización no lo permite y aquellos que no pueden pedir un mejor puesto ya que el siguiente es el director o propietario de la organización.

Tomando la información proporcionado por los directivos en la variable No. 3 de la entrevista, se observa que para todos los entrevistados existe la posibilidad de alcanzar un mejor puesto, esto siempre y cuando el empleado tenga un desempeño destacado. Por lo cual se concluye previamente, que

independientemente del tamaño de la organización puede haber crecimiento; este crecimiento puede darse con mayor rapidez en organizaciones con estructuras bien definidas y crecimiento escalonado marcado en las políticas de la misma.

Gráfico No.41 ¿De quien depende que pueda alcanzar un mejor puesto?

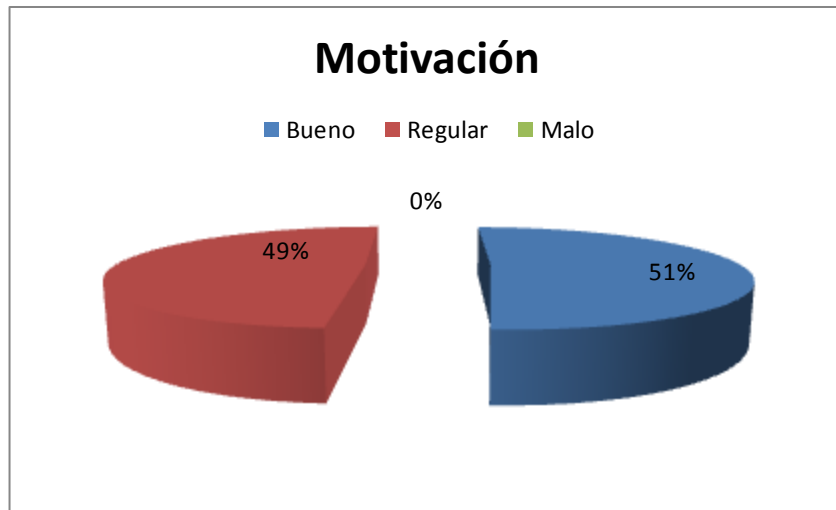


El actual gráfico presente y el No. 40 se relacionan, ambos encaminados a conocer cuan factible es obtener un puesto de trabajo mejor y de ser así de quien depende dicha decisión.

El gráfico muestra que el 70% de los encuestados considera depende de sí mismos alcanzar un mejor puesto, ubicando con 9% a los empleados que creen dicho puesto depende del gerente y director general respectivamente. El 6% representa al superior inmediato. El 6% restante asegura no hay mayor nivel de crecimiento en la organización.

Con relación al crecimiento, los empleados y empleadores concuerdan en que para obtener un mejor puesto en la organización, éste depende con mayor fuerza del empleado, de su desempeño y deseo de crecimiento. Con base en los datos del Gráfico No.41 se concluye preliminarmente que, 23 de cada 33 encuestados creen que su crecimiento en la empresa depende de ellos mismos, motivo por el cual no existe una responsabilidad directa para la organización.

4.7. INTERPRETACIÓN GENERAL DE DIVERSOS TÓPICOS

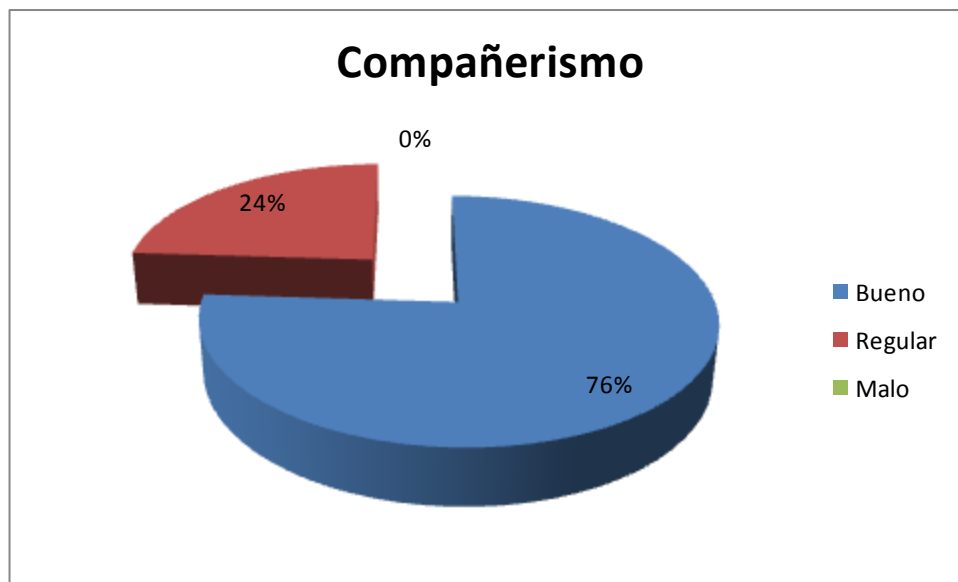


Para (Mitchell, 1997) la motivación es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. En el tópico de motivación, los empleados consideran que la este aspecto en la organización es buena con un 51%, sin embargo el 49% considera es regular. Se concluye que, aun que la valoración positiva es superior por 2 puntos porcentuales a la respuesta regular, las organizaciones encuestadas tiene un trabajo loable a realizar con relación a este tópico.

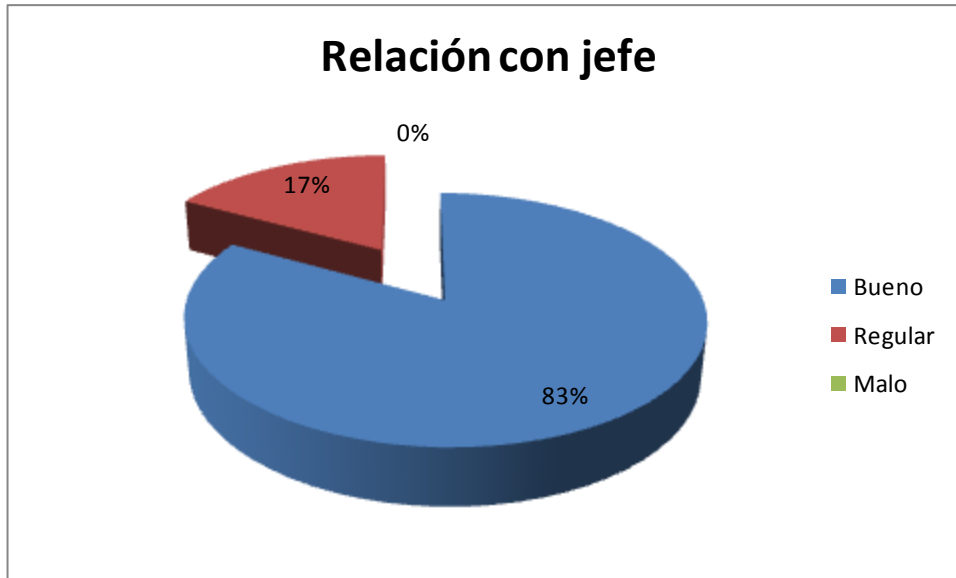


Con base en la Real Académica de la Lengua Española(2010) los incentivos son estímulos ofertados a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Los incentivos fueron calificados como regulares con un 61%, el resto del porcentaje se repartió 24% bueno y 15% malo. Como se muestra, 7 de cada 33 encuestados considera que los incentivos en sus respectivas organizaciones son buenos y el resto de los empleados piensan que son malas o regulares, por lo cual se concluye que las PyMEs tienen mucho trabajo que realizar en este aspecto.



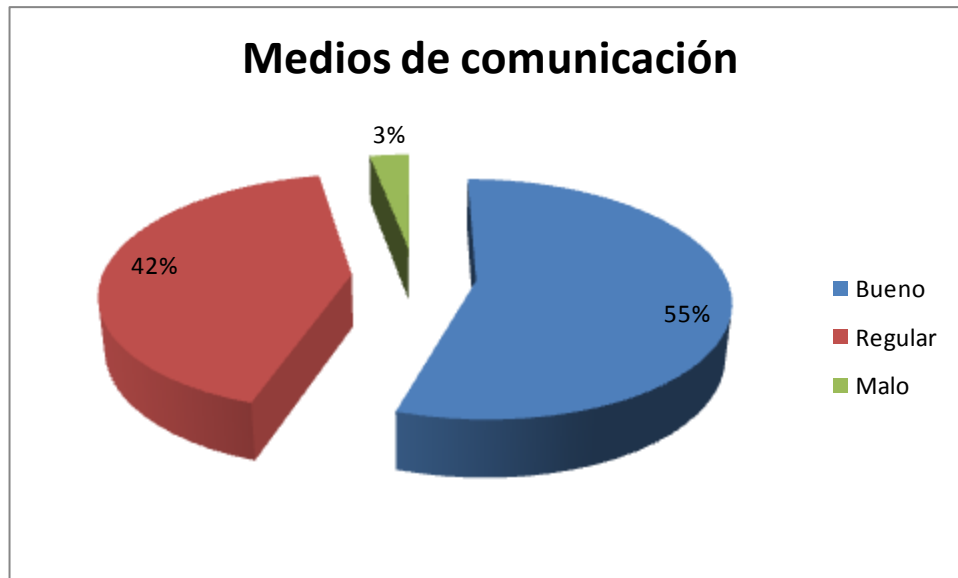
El 76% de los empleados de manera general considera que la relación con el resto de los empleados es de compañerismo y es buena, el 24% lo considera regular. Por lo antes mencionado se concluye preliminarmente que 25 de los 33 encuestados considera el compañerismo en la empresa como bueno.



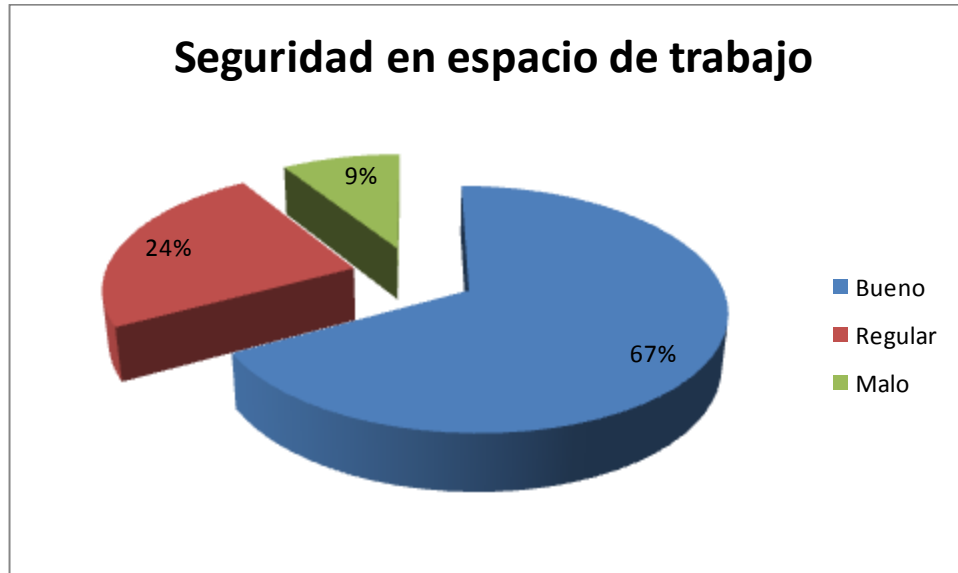
La relación con el jefe obtuvo valores más alto, 83% considera es buena y 17% regular, ningún empleado piensa que la relación con el superior es mala. Se concluye preliminarmente que la relación empleado- empleador es favorable motivo por el cual este aspecto no es motivo de preocupación para la organización.



Las herramientas de trabajo obtuvieron porcentajes altos; 73% cree son buenas, 24% piensa que son regulares y solo el 3% aseguró son malas las herramientas de trabajo que la empresa le proporciona para realizar sus funciones.



Con relación a los medios de comunicación implementados por la organización, el 55% consideran son buenos, contra un 42% que piensa los regulares. Solo el 3% afirma los medios de comunicación implementados por la empresa para hacerles llegar información y temas de interés son malos.



En cuanto al tema de seguridad se refiere, el 67% cree son buenos, el 24% piensa que la seguridad en el espacio de trabajo es regular y el 9% cree que las instalaciones y medidas de seguridad en su espacio de trabajo con malas.

4.8. INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPLEADORES

Tomando como base la aplicación del instrumento metodológico de carácter cualitativo aplicado a directivos de diversas organizaciones (Ver anexo No. 2). Se concluye con relación a la variable No.1 que, cuatro de cada cinco PyMEs cuenta con una filosofía organizacional definida, sin embargo tres de cada cinco desconoce dicha filosofía. Debido a que son principios diseñados por la organización pero colocados en las paredes de la misma como simple decoración o plasmados en un manual de identidad que no se les hace llegar a los empleados.

Los directivos consideran importante que el personal conozca la estructura organizacional, sus funciones, responsabilidades y cuál es su nivel en la empresa ya que éste genera un impacto sobre las ventas, más no se realiza mucho para fomentar ello por parte de los directivos. Solo en una de cada cinco se realiza una capacitación por parte del personal de Recursos Humanos, en el resto de las PyMEs la capacitación es realizada por el mismo personal, delegando la responsabilidad a aquel con más experiencia. En ninguno de los casos se les hace entrega de un escrito donde se hagan explícitas sus funciones, responsabilidades y nivel dentro de la organización.

Con relación a la variable No. 2 y tomando en cuenta la vital tarea de detectar necesidades de comunicación en la organización, todos los entrevistados aseguraron no realizar ningún tipo de estudio, encuesta o algo similar. En éstas se afirma “los radio pasillos proporcionan la información necesaria para actuar”. O bien se “les brinda toda la confianza a los empleados para expresarse ante el directivo y externar sus inconformidades o comentarios. Tomando como base ello, se procede al diálogo, resolviendo así la situación”.

Se cuestionó sobre la realización de una planeación de comunicación interna, a lo cual cinco de cada cinco respondió no llevar a cabo nada de ello. En éstas, “cuando ocurre alguna situación, rumor o conflicto, se procede a actuar”. Más no se planea nada con anticipación. Se comunican los acontecimientos

relacionados con la organización: horarios, ventas, metas diarias de venta, reuniones o visitas de directivos.

Los vehículos utilizados para mantener al personal informado, se encuentra en el siguiente orden: comunicación frente a frente, reuniones, circular, periódico mural o pizarrón, carteles improvisados son hojas blancas, boletín corporativo. La comunicación de la PyMEs del primer cuadro de la ciudad se ve reducida a seis vehículos, utilizando primordialmente la comunicación directa con el empleado.

Cuatro de cada cinco directivos considera que los vehículos utilizados son viables y a los empleados “les parecen adecuadas ya que nadie se ha quejado a la fecha y éstas han dado buenos resultados”. El otro directivo considera que “la empresa tiene mucho potencial y por su propia cuenta planea implementar otro tipo de acciones para mejorar”.

Para los directivos las estrategias son los vehículos que utilizan para informar a sus empleados. Al haber respondido que no realizan una planeación de comunicación se concluye que éstos no llevan a cabo ningún tipo de estrategias.

Simplemente con su experiencia en la empresa realizan acciones encaminadas a informar. Esto es muy claro el preguntar cuánto presupuesto se destina en comunicación. Tres de cada cinco, no destino ni un peso para ello. Otra organización lo desconoce ya que el boletín es enviado desde el corporativo, en sucursal no de destinada nada. La otra PyME tiene un presupuesto de 40 mil pesos al año es decir 3mil pesos al mes.

Tomando como base la variable No.3, todos los directivos respondieron que el empleado es la base de su organización y los consideran muy importante, de éstos solo en una PyME se realizan talleres para generar su desarrollo. En el resto de las empresas no se realiza nada para procurar su desarrollo, con la excepción de ascender de puesto, pero éste se encuentra en las políticas de la empresa. El ascenso es resultado del esfuerzo del empleado y sus resultados de venta.

Cuando un empleado realiza satisfactoriamente su trabajo, los directivos o jefes de personal son los encargados de felicitar verbalmente al mismo. Solo en dos de las cinco empresas entrevistadas, se entrega al final del año el reconocimiento al empleado distinguido y se entregan bonificaciones y placas por desempeño y antigüedad.

Cuatro de cada cinco directivos considera que su relación con los empleados es favorable y se encuentra en el límite de la cordialidad y respecto y existe un ambiente de compañerismo. “Es una relación Jefe- subordinado”. En la otra PyME, los empleados son tratados como familia y amigos, existiendo siempre un ambiente de compañerismo.

El motivo más frecuente de conflicto o roces: órdenes de trabajo pedidas de mala gana, carga de trabajo, horarios de trabajo y roces entre personal. Cuando ocurren se procede en cuatro de cada cinco PyMEs a resolverlos mediante el diálogo procurando un común acuerdo. En la organización faltante, “dependiendo de la situación se ataca. Ya sea mediante la emisión de una circular o diálogo entre las partes involucradas”. Las cinco organizaciones entrevistadas consideran “necesario mejorar la comunicación en la empresa, ya que todo es perfectible”.

La variable No.4 se enfocó que las áreas de oportunidad y crecimiento. Dos de cada cinco PyMEs destinan un presupuesto para incentivar y motivar, una de ellas del 2% a 3% del ingreso mensual total, la otra organización designa aproximadamente 20 mil pesos al año es decir 1,600 pesos al mes. En el resto de las organizaciones no existe una motivación, digamos que viene implícito en las ventas ya que el pago se realiza por comisión.

Con relación a la creación de un departamento de comunicación en PyMEs, dos de cinco directivos considera que “este solo debe de existir en grades empresas ya que en pequeñas no es tan necesario”. Otras dos organizaciones creen que esta es una posibilidad pero en lo particular no lo han planteado a los dueños, solo una empresa considera que dicho departamento “también debería de existir en pequeñas empresas pero no lo ven como una necesidad”.

Por otro lado todos los directivos entrevistados piensas que es “innecesario contratar servicios de outsourcing que ofrezcan servicios de comunicación, ya que en la actualidad están bien y el diseño de circulares, carteles improvisados, reuniones han funcionado bien”. Éstos realizados por el departamento de Recursos Humanos o ellos mismos, es decir, ingenieros, administradores y psicólogos.

Los cinco directivos considera necesario la contratación de publicidad y diseño de campañas publicitarias, ya que en ocasiones esta puede orientar al público a comprar sus productos. “El que grita más a la mejor es el que vende más”. De éstos, cuatro realiza inversión en publicitados, anunciándose en radio principalmente a nivel local. Seguido del volanteo y por último televisión a nivel nacional con campañas corporativas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS

5.1. CONCLUSIÓN DE INVESTIGACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 PROPUESTAS DEL ESTUDIO

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo general de la propuesta

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

Justificación

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

5.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

Estrategia No2: “Programación de comunicación”

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

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

EJEMPLO DE PLANEACIÓN ANUAL

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

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

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

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

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

Concepto rector: “Informando, informando y rumores volando”

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

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

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

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

Táctica No. 2 Reuniones informativas y motivadoras.

Táctica No. 3 Pizarrón informativo.

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

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

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

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

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

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

Táctica No. 2 Reuniones informativas y motivadoras.

Táctica No. 3 Evento de clausura.

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

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

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

5.2.2. PLAN PARA DIFUNDIR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

Estrategia No.1 “Informar es la clave”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo: determinar si los empleados conocen la filosofía organizacional.

Primera quincena del mes: *objetivo*

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

Segunda quincena del mes: *misión*

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

Primera quincena del mes: *visión*

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

Segunda quincena del mes: *valores*

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

5.2.3. MANUAL DE BIENVENIDA -INDUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

5.2.3.1 CONSTRUCCIÓN DE MANUAL:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.4. ENCARTE DE FUNCIONES

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

Meta: Entregar este material a todo el personal.

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

Insumos: hojas blancas, tinta, enmicadora.

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

5.2.5. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

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

Meta: Motivar al personal.

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

Estrategia No.1 “Amigo secreto”

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

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

Insumos: Hojas blancas, bolsa de caramelos.

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

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

Insumos: Depende el programa del cual sean parte .

Estrategia No.3 “Los cumpleaños del mes”

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

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

5.3 CUADRO DE – VARIABLE- HALLAZGOS -PROPUESTAS

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

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

AGENDA DE INVESTIGACIÓN

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

BIBLIOGRAFÍA

- Aceves Ramos, V. D. (2004). Dirección estratégica. México DF: Mc Graw Hill.
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social IV*. México DF: Lumen.
- Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*.
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México DF: Mc Graw-Hill .
- Barona, R. (2011). *Ricardo Barona*. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de www.ricardobarona.com
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona : Paidós.
- Bertalanffy, L. (1987). *Teoría General de los Sistemas*. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet, L. (1997). Medida perceptiva de los atributos organizacionales . En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (pág. 19). México DF: Trillas .
- Capiotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel .
- Chiavenato. (2009).
- CiPi, C. I. (Sin año). *Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Digital, Secretaría de Economía.
- CiPi, C. I. (Sin año). *Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario*.
- Costa, J. (1933). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.
- Daft, R. L. (2004). *Teoría y diseño organizacional* (8va ed.). México DF: Thomson.
- DuBin. (2003). 8.
- Economía, S. d. (16 de Noviembre de 2010). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 22 de noviembre de 2010, de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME
- Enrique, A. M. (Sin año). *la planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Material.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. (C. Moreno, Trad.) Barcelona: Limusa.

Ferández Collado, C., & Rodríguez, H. (2002). *La Comunicación en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.

Fernández Collado, C., & Rodríguez, H. (2002). *La Comunicación en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Estado de México: Pearson.

Garbett, T. F. *Imagen Corporativa*. Bogotá Colombia .

Garbett, T. F. (1995). *Imagen Corporativa*. Bogotá, Colombia: Legis.

Gómez Ceja, G. (1994). Tipología de las organizaciones. En G. Gómez Ceja, *Planeación y organización de empresas* (págs. 199-206). México DF: McGRAW-HILL.

Informe No.1, D. d. (Enero de 2011). Entrevista No.1. (V. Quiñones, Entrevistador)

León Duarte, G. (26 de Abril de 2006). La comunicación organizacional en México. Hermosillo, Sonora, México.

Libaert, T. (2000). *El plan de comunicación Organizacional*. México DF: Limusa.

Longenecker, J., Moore, C., & Petty, J. W. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas*. (A. Deras Quiñones, Trad.) México DF: Thomson.

Merca 2.0. (2011). Obtenido de <http://www.merca20.com/8-de-cada-10-empleados-busca-cambiar-de-trabajo/>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1977). *El proceso Estratégico*. (Primera, Ed.) México DF: Prentice Hall.

Mitchell, T. (1997). Matching motivacional strategies with organizational context. En T. Mitchell, *Matching motivacional strategies with organizational context* (págs. 60-62).

PyME, U. (s.f.). *Universo PyME*. Recuperado el 20 de Abril de 2011, de Universo PyME: <http://www.universopyme.com.mx/>

Real Académica de la Lengua Española. (s.f.). *Real Académica de la Lengua Española*, . Recuperado el 27 de Febrero de 2011, de Real Académica de la Lengua Española, : www.rae.com

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Conceptos motivacionales. En S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento organizacional* (págs. 197-199). Naucalpan Edo de México: Pearson.

Rodríguez, H. A. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *Comunicacion en las organizaciones* (pág. 11). México, DF, DF, México: Trillas.

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN*. Santiago de compostela.

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *A Mathematical Model of Communication*. Urbana, I.

Soto. (2001). En S. y. Casares.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración, una perspectiva gobal*. (J. Coro, Trad.) México DF : Mc Graw-Hill.

Trabajos citados

Aceves Ramos, V. D. (2004). Dirección estratégica. México DF: Mc Graw Hill.

Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social IV*. México DF: Lumen.

Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*.

Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México DF: Mc Graw-Hill .

Barona, R. (2011). *Ricardo Barona*. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de www.ricardobarona.com

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona : Paidós.

Bertalanffy, L. (1987). *Teoría General de los Sistemas*. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.

Brunet, L. (1997). Medida perceptiva de los atributos organizacionales . En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (pág. 19). México DF: Trillas .

Capiotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel .

Chiavenato. (2009).

CiPi, C. I. (Sin año). *Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Digital, Secretaría de Economía.

CiPi, C. I. (Sin año). *Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario*.

Costa, J. (1933). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.

Daft, R. L. (2004). *Teoría y diseño organizacional* (8va ed.). México DF: Thomson.

DuBin. (2003). 8.

Economía, S. d. (16 de Noviembre de 2010). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 22 de noviembre de 2010, de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME

Enrique, A. M. (Sin año). *la planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Material.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. (C. Moreno, Trad.) Barcelona: Limusa.

Ferández Collado, C., & Rodríguez, H. (2002). *La Comunicacion en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.

Fernández Collado, C., & Rodríguez, H. (2002). *La Comunicacion en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa* . Estado de México: Pearson.

Garbett, T. F. (1995). *Imagen Corporativa*. Bogotá, Colombia: Legis.

Gómez Ceja, G. (1994). Tipología de las organizaciones. En G. Gómez Ceja, *Planeación y organziación de empresas* (págs. 199-206). México DF: McGRAW-HILL.

Informe No.1, D. d. (Enero de 2011). Entrevista No.1. (V. Quiñones, Entrevistador)

León Duarte, G. (26 de Abril de 2006). La comunicación organizacional en México. Hermosillo, Sonora, México.

Libaert, T. (2000). *El plan de comunicación Organizacional*. México DF: Limusa.

Longenecker, J., Moore, C., & Petty, J. W. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas*. (A. Deras Quiñones, Trad.) México DF: Thomson.

Merca 2.0. (2011). Obtenido de <http://www.merca20.com/8-de-cada-10-empleados-busca-cambiar-de-trabajo/>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1977). *El proceso Estratégico*. (Primera, Ed.) México DF: Prentice Hall.

Mitchell, T. (1997). Matching motivacional strategies with organizational context. En T. Mitchell, *Matching motivacional strategies with organizational context* (págs. 60-62).

PyME, U. (s.f.). *Universo PyME*. Recuperado el 20 de Abril de 2011, de Universo PyME: <http://www.universopyme.com.mx/>

Real Académica de la Lengua Española. (s.f.). *Real Académica de la Lengua Española*, . Recuperado el 27 de Febrero de 2011, de Real Académica de la Lengua Española, : www.rae.com

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Conceptos motivacionales. En S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento organizacional* (págs. 197-199). Naucalpan Edo de México: Pearson.

Rodríguez, H. A. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *Comunicacion en las organizaciones* (pág. 11). México, DF, DF, México: Trillas.

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN*. Santiago de compostela.

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *A Mathematical Model of Communication*. Urbana, I.

Soto. (2001). En S. y. Casares.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración, una perspectiva gobal*. (J. Coro, Trad.) México DF : Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo No.1 Encuesta a personal de la organización

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Le rogamos subrayar la opción que corresponda con tu forma de pensar. Toda la información proporcionada es confidencial y exclusivamente para fines académicos.

1. Sexo: a) Femenino b) Masculino
2. Edad: a) Menos de 20 de 50 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) Más de 50
3. Estado civil: a) Soltero(a) b) Casado(a) c) Divorciado(a) d) Viudo(a) e) Otro__
4. Escolaridad: a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Profesional e) Posgrado
5. Ingreso mensual: a) Menos de \$3,000 b) \$3,001 - \$5,000 c) \$5,001- \$7,000 d) \$7,001- \$10,000 e) Más de \$10,000
6. Antigüedad en la organización
a) Menos de 1 año b) 1 a 3 años c) 4 a 6 años d) 7 a 9 años e) Más de 10 años
7. ¿Tienes alguna relación familiar con tu empleador?
a) Si b) No
8. ¿La organización cuenta filosofía organizacional (misión, objetivo, visión y valores)?
a) Si b) No estoy seguro c) No (pase a pregunta 10)
9. ¿Conoces la filosofía organizacional?
a) Mucho b) Bastante c) Regular d) Casi nada e) Nada
10. ¿Conoces la estructura organizacional (organigrama)?
a) Mucho b) Bastante c) Regular d) Casi nada e) Nada
11. ¿Se te dio curso(s) de inducción al momento de ingresar a laborar?
a) Si b) No recuerdo c) No
12. ¿Qué medios utiliza la empresa para hacerte llegar información?
a) Correo electrónico b) Memorándum c) Periódico mural d) Reuniones formales
e) Boletín f) Carteles g) Decir la información frente a frente sin formalidades h) Todos los anteriores i) Otro:_____
13. ¿Sobre qué temas la organización te hace llegar información?
a) Sobre la organización b) Cursos c) Vacaciones d) Artístico Cultural e) Nada f) Otro
14. ¿Con qué frecuencia utilizan dichos medios de comunicación para informarte asuntos relacionados con la organización? Enumera del 1 al 7, tomando como 7 el más frecuente
___ Correo electrónico ___ Memorándum ___ Periódico mural ___ Reuniones
___ Boletín ___ Carteles ___ Decir la información frente a frente sin formalidades
15. ¿Consideras que los medios de comunicación empleados por la organización son adecuados?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
16. ¿Consideras que la empresa realiza estrategias de comunicación debidamente planificadas?
a) Mucho b) Bastante c) Regular d) Casi nada e) Nada

17. ¿Tienes bien definidas las funciones y responsabilidades de tu puesto?
a) Mucho b) Bastante c) Regular d) Casi nada e) Nada
18. ¿Existe una buena relación con tu jefe?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
19. ¿Consideras que entre tú y tus compañeros existe un ambiente de compañerismo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
20. ¿Consideras necesario mejorar la comunicación entre los empleados?
a) Si b) Solo en ciertas áreas c) No
21. ¿Existen conflicto en la organización?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
22. ¿Cuál es el motivo más frecuente de los conflictos?
a) Falta de información b) Falta de comunicación c) Rumores d) Conflicto con superior e) Conflicto con compañeros
23. ¿Consideras que debería de haber mayor claridad en las funciones de tu puesto?
a) Si b) Tal vez c) No
24. ¿Apoyas en la construcción de las metas de la organización?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
25. ¿Te fijas metas en las actividades que realizas en tu puesto?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
26. ¿Con que frecuencia has logrado estas metas?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
27. ¿Existe sobrecarga en las funciones que realizas en tu puesto?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
28. ¿Consideras que las herramientas que te brinda la organización te sirven para realizar tu trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
29. ¿Qué tan satisfecho estas con las herramientas que te brinda la organización?
a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Insatisfecho d) Muy insatisfecho
30. ¿La organización te brinda de todas las herramientas que necesitas para trabajar?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
31. ¿Has llegado a realizar funciones que no corresponden a tu puesto?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
32. ¿Estás satisfecho con la seguridad en tu área de trabajo?
a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Insatisfecho d) Muy insatisfecho
33. ¿Consideras que tus habilidades están relacionadas con tu puesto de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

34. ¿Se te reconoce tu trabajo?
 a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca (pase a No.36)
35. ¿Cómo se te reconoce tu trabajo?
 a) Felicitaciones b) Incentivos económicos c) Reconocimientos d) Otro: _____
36. ¿Sientes que cumples con tus objetivos personales al trabajar en la organización?
 a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
37. ¿Asistes a trabajar con ánimo?
 a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
38. ¿Sientes que eres importante para la organización?
 a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
39. ¿Consideras que puedes aspirar a un mejor puesto?
 a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
40. ¿De quien depende que pueda alcanzar un mejor puesto?
 a) De mi mismo b) Superior inmediato c) Gerente d) Director general
41. ¿Te gusta hablar de tu trabajo con familiares y amigos?
 a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Como evaluarías en general los siguientes aspectos en la organización

	Bueno	Regular	Malo		Bueno	Regular	Malo
Motivación	☺	☺	☹	Herramientas de trabajo	☺	☺	☹
Incentivos	☺	☺	☹	Medios de comunicación	☺	☺	☹
Compañerismo	☺	☺	☹	Seguridad en espacio	☺	☺	☹
Relación con jefe	☺	☺	☹	de trabajo			

42. Este espacio es todo tuyo. Por favor escribe lo que desees agregar :

Anexo No. 2 Entrevista a personal directivo

Empresa:

Año de fundación:

No. Empleados:

Cadena nacional, internacional o única:

No. Sucursales

I.- Filosofía Organizacional

1. ¿La organización cuenta con filosofía organizacional?
2. ¿Cuán importante creen que es para la organización contar con una estructura bien definida y que los empleados la conozcan?
3. ¿Creen que la filosofía organizacional genera impacto sobre las ventas?
4. ¿La empresa ofrece cursos de inducción y capacitación?

II.- Estrategias de comunicación, el arte de comunicar

5. *¿Cómo detectan las necesidades de comunicación en la empresa?*
6. *¿La empresa o usted como encargado, realiza una planeación de comunicación organizacional INTERNA?*
7. ¿Qué estrategias de comunicación son implementadas en la organización?
8. ¿Cuáles son los vehículos utilizados para hacerle llegar información a los empleados?
9. ¿Qué clase (tipo) de información se les proporciona?
10. ¿Considera que las estrategias implementadas son viables y a los empleados les parecen suficientes?
11. ¿Cuánto presupuesto se destina en comunicación?

III.- Importancia del personal, su desarrollo y crecimiento para la mejora de la empresa

12. ¿Qué tan importantes son los empleados para la organización y que se hace para generar su desarrollo?
13. ¿Consideras que entre tú y tus compañeros existe un ambiente de compañerismo?
14. ¿Cómo se relaciona y cuál es el trato con los empleados?
15. ¿Cuál es el motivo más frecuente de los conflictos?
16. Cuando ocurre un conflicto en la organización ¿Cuáles son las medidas para contrastarlos?
17. Cuando un empleado realiza satisfactoriamente su trabajo ¿Cómo se le reconoce?
18. ¿Consideras necesario mejorar la comunicación entre los empleados?
19. ¿Cuánto presupuesto se destina para incentivar, motivar y capacitar al personal?

IV. Áreas de oportunidad y crecimiento

20. ¿Cuál es su postura con relación al departamento de comunicación en grandes empresas & pequeñas empresas?
21. ¿Consideran que solo las grandes empresas requieren de la contratación de publicidad y el diseño de campañas de comunicación?
22. ¿Considera necesario la contratación de servicios de outsourcing, es decir contratar a una empresa para realizar funciones de comunicación?

Anexo No. 3 TABLA DE COMPATIBILIDAD DE USOS DE SUELO

HABITACIONAL

HU UNIFAMILIAR

HU. 3 VIVIENDA EN SERIE (Condicionado)
HU.4 CASA HABITACION
HU.5 RESIDENCIA

HM MULTIFAMILIAR

HM.1 MULTIFAMILIAR HORIZONTAL (Condicionado)
HM.2 MULTIFAMILIAR VERTICAL (Condicionado)
HM.3 CONJUNTOS HABITACIONALES

INDUSTRIA

INDUSTRIA CASERA

IC.1 MANUFACTURA DE DULCES, MERMELADAS, PASTELES, PANES Y SIMILARES
IC.2 COSTURAS Y BORDADOS
IC.3 CERAMICA Y ARTESANIAS EN PEQUEÑA ESCALA
IC.4 OTRAS INDUSTRIAS DE MANUFACTURA CASERA

IB INDUSTRIA DE BAJO IMPACTO

IB.1 PANADERIAS Y TORTILLERIAS
IB.2 CONFECCION TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR Y CONFECCION DE CUERO
IB.3 TALLERES DE JOYERIA Y ORFEBRERIA
IB.4 TALLER DE MANUFACTURA MADERERA
IB.5 TALLER DE MANUFACTURA DEL VIDRIO (Condicionado)
IB.6 IMPRENTAS Y ENCUADERNACIONES (Condicionado)
IB.8 OTRAS INDUSTRIAS DE MANUFACTURA MENOR (Condicionado)

INDUSTRIA LIGERA NO CONTAMINANTE

IL.1 INDUSTRIA ALIMENTICIA NO CONTAMINANTE (Condicionado)

ALIMENTOS O DEPÓSITOS

AL.1 BODEGAS DE PRODUCTOS QUE NO IMPLIQUEN ALTO RIESGO (Condicionado)

C COMERCIO

CB COMERCIO BASICO

CB.1 ABARROTES Y MISCELANEAS
CB.2 COMERCIO DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD
CB.3 ALIMENTOS PREPARADOS SIN VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS
CB.4 COMERCIO FINAL BASICO CON RESTRICCIONES

CE COMERCIO ESPECIALIZADO

- CE.1 PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO AL POR MENOR
- CE.2 ARTICULOS PERSONALES Y DOMESTICOS
- CE.3 LOCALES ESPECIALIZADOS DE PRODUCTOS NO ALIMENTICIOS
- CE.4 AUTOMOVILES, LLANTAS Y REFACCIONES AL POR MENOR

CO COMERCIO DE MEDIO IMPACTO

- CO.3 FERRETERIAS Y MATERIALES PARA CONSTRUCCION c12 c12 c21
- CO.4 VENTA DE PRODUCTOS QUIMICOS DE BAJO RIESGO (Condicionado)
- CO.6 COMERCIO INTERMEDIO AL PRODUCTOR

CC CENTROS COMERCIALES

- CC.1 MERCADO PÚBLICO
- CC.2 SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS
- CC.3 ABARROTES Y TIENDAS DE CONVENIENCIA (50 A 100 M2)

CM COMERCIO DE MAYOR IMPACTO

- CM.1 ABARROTAS Y DISTRIBUIDORAS AL MAYOREO (Condicionado)

S SERVICIOS

SB SERVICIOS BASICOS

- SB.1 SERVICIOS COLECTIVOS A NIVEL BARRIO

SE SERVICIOS ESPECIALIZADOS

- SE.1 ESTACIONAMIENTOS PÚBLICOS
- SE.2 SERVICIOS DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTE
- SE.4 SERVICIOS FINANCIEROS, SEGUROS Y FIANZAS
- SE.6 SERVICIOS EN LOCALES ESPECIALIZADOS

ST SERVICIOS PROFESIONALES, TECNICOS ESPECIALIZADOS Y PERSONALES

- ST.1 SERVICIOS PROFESIONALES
- ST.2 SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS
- ST.3 SERVICIOS PERSONALES
- ST.4 SERVICIOS DOMESTICOS

SR TALLERES DE SERVICIO, REPARACION Y MANTENIMIENTO

- SR.3 SERVICIOS DE REPARACIÓN EN GENERAL

SC SERVICIOS COLECTIVOS

- SC.1 ASISTENCIA SOCIAL
- SC.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SANEAMIENTO
- SC.3 ASOCIACIONES CIVILES, POLITICAS Y CULTURALES

O OFICINAS

OP OFICINAS DE PEQUEÑA ESCALA

OP.1 OFICINAS PRIVADAS E INDIVIDUALES

OG OFICINAS EN GENERAL

OG.1 OFICINAS CORPORATIVAS PRIVADAS

OG.2 EDIFICIOS DE DESPACHOS DE OFICINAS PRIVADAS

R RECREACIÓN

RE CENTROS RECREATIVOS Y ESPECTÁCULOS

RE.2 CINES Y TEATROS

RE.3 PARQUES Y FERIAS

RE.4 BILLARES Y BOLICHES

RS CENTROS SOCIALES

RS.1 CANTINAS Y BARES

RS.2 CENTROS NOCTURNOS Y CABARETS

RS.3 DISCOTECAS Y SALAS DE BAILE

RS.4 SALONES Y LOCALES DE FIESTAS

RD CENTROS DEPORTIVOS Y ECUESTRES

RD.3 CENTROS Y CLUBES DEPORTIVOS

T TURISMO Y ALOJAMIENTO

TU TURISMO

TU.1 HOTELES Y MOTELES

TA ALOJAMIENTO

TA.1 CASAS DE HUESPEDES

TA.2 ALBERGUES

TA.3 DORMITORIOS

E EQUIPAMIENTO

ES SALUD

ES.1 UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR

ES.2 CLINICA

ES.3 UNIDAD DE URGENCIAS

ES.4 CENTRO DE REHABILITACION

ES. 5 CLINICA HOSPITAL

EE EDUCACIÓN

EE.1 JARDIN DE NIÑOS

EE.2 PRIMARIA

EE.3 ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

EE.7 ESCUELA TÉCNICA

EE.8 BACHILLERATO GENERAL (Condicionado)

EE.9 BACHILLERATO TECNOLÓGICO (Condicionado)

EC CULTURA

EC.1 BIBLIOTECA LOCAL

EC.2 BIBLIOTECA CENTRAL

EC.4 AUDITORIO (Condicionado)

EC.5 TEATRO (Condicionado)

EC.6 CASA DE LA CULTURA (Condicionado)

EC.7 MUSEO EDUCATIVO (Condicionado)

EC.8 CENTROS DE EDUCACION COMPLEMENTARIA (Condicionado)

EC.9 CENTRO DE CONVENCIONES (Condicionado)

ET TRANSPORTE

ET.2 SITIO DE TAXIS

EV AREAS VERDES Y DEPORTIVAS

EV.1 JARDIN VECINAL

EV.2 PLAZA CIVICA

EV.3 JUEGOS INFANTILES

EV.5 CANCHAS DEPORTIVAS

EV.6 GIMNASIO

EV.7 ALBERCA DEPORTIVA

EV.8 UNIDAD DEPORTIVA

EV. PARQUE URBANO

EM COMUNICACIONES

EM.1 OFICINAS Y ADMINISTRACION DE CORREOS

EM.2 OFICINAS Y ADMINISTRACION DE TELEGRAFOS

EM.3 TELEFONIA PRIVADA

EM.4 MICROCENTRALES TELEFONICAS (Condicionado)

EM.5 ESTACION DE TELEVISION

EM.6 ESTACION DE RADIO

EU SERVICIOS URBANOS

EU.1 COMANDANCIA DE POLICIA

EU.2 ESTACION DE BOMBEROS

EU.3 MODULOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

EU. 5 JUZGADOS Y CORTES

ER RELIGIOSO

ER.1 CATEDRAL

ER.2 TEMPLO

ER.3 CAPILLA

ER.4 SEMINARIOS, CONVENTOS Y ALBERGUES RELIGIOSOS (Condicionado)

EA ASISTENCIA PÚBLICA

EA.1 GUARDERIAS INFANTILES Y CASAS DE CUNA

EA.2 ORFANATOS
EA.3 HOGAR DE ANCIANOS

F INFRAESTRUCTURA

FH HIDRAULICA

FH.1 PLANTAS POTABILIZADORAS Y CAPTACION DEL ACUIFERO
(Condicionado)

FS SANITARIA

FS.2 PLANTAS PEQUEÑAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
(Condicionado)

FT TELECOMUNICACIONES

FT.2 ANTENAS DE TELEFONIA CELULAR (Condicionado)