



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ESTRATEGIA PREVENTIVA DE COMUNICACIÓN PARA EL
CAMBIO GENERACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR.
CASO ESPECÍFICO: RESTAURANTE
“LA POLAR”**

TESIS
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

PRESENTA
Lidia Andrea Mata León

DIRECTOR DE TESIS
Dr. Sergio Montero Olivares



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D. F., MARZO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mis padres Fernando y Mercedes por ser parte fundamental en esta etapa de mi vida; porque sin su apoyo, cariño y comprensión no hubiera sido posible tener este resultado; porque gracias a su amor y confianza he llegado a concretar uno de los sueños más grandes de mi vida. Gracias por ser la guía de mi camino y estar siempre a mi lado.

A mi hermano como muestra de que todos los sueños se pueden lograr con esfuerzo, lucha y dedicación. Gracias por demostrarme tu amor y apoyo en los momentos más difíciles.

A la vida por darme la oportunidad de llegar hasta donde ahora me encuentro. Porque las barreras y obstáculos que se presentan en su transcurrir, al final del día te enseñan que siempre habrá un ¿para qué?

A ti, mi piquito que llegaste en el momento más indicado de mi vida; por ayudarme a cumplir mis sueños y ser parte de ellos; aunque las cosas que razona la cabeza no las entienda el corazón.

A todos mis amigos por las gratas experiencias que compartimos a lo largo de nuestra vida universitaria; por las desveladas, alegrías y triunfos; a Eli y a toda su familia por estar conmigo en los momentos más difíciles; por estar no sólo en las buenas, sino también en las malas.

A cada uno de los profesores que fueron parte de mi apoyo profesional, pero especialmente a mi director de tesis, el doctor Sergio Montero Olivares por su apoyo, tiempo, dedicación y orientación; gracias por ser parte de este logro.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ser parte de la máxima casa de estudios y formarme como un verdadero universitario.

Gracias a todos aquellos que colaboraron de alguna manera para poder lograr esta hermosa realidad; porque el día de hoy, llega a su fin una meta más en mi vida, aunque aún quedan muchos sueños por cumplir. . .

Í N D I C E

INTRODUCCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1.	La comunicación	5
1.2.	La organización	10
1.3.	La comunicación organizacional	13
1.3.1.	Funciones de la comunicación organizacional	17
1.3.2.	Comunicación interna	19
1.3.3.	Comunicación externa	24
1.4.	La organización del siglo XXI	26
1.4.1.	Importancia de la comunicación al interior de la empresa	30
1.4.2.	El papel de comunicólogo organizacional	34
1.4.3.	Desafíos para la empresa del siglo XXI	38
1.5.	La comunicación en la familia	42
1.5.1.	Empresa y grupo familiar	44
1.5.2.	Empresas familiares	46
1.5.3.	Ventajas y desventajas de las empresas familiares	50
1.5.4.	La sucesión dentro de la empresa familiar	54

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE “LA POLAR”

2.1.	Historia	58
2.1.1.	Ubicación	59
2.1.2.	Estructura organizacional interna	62
2.2.	Análisis Situacional del Restaurante “La Polar”	64
2.2.1.	La comunicación interna en el Restaurante “La Polar”	66

2.2.2. Identificación de públicos de la organización	69
2.2.3. Identificación y análisis de medios de comunicación organizacional	75
2.2.4. Análisis de clima y cultura organizacional y clima de opinión	77
2.2.5. Análisis FODA	87
2.3. Síntomas o problemas de comunicación	89
2.3.1. Identificación de áreas de oportunidad	90

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA CREATIVA

3.1. Creación de propuestas de mejora	91
3.2. Estrategias y tácticas	91

CONCLUSIONES	118
-------------------------------	------------

ANEXOS	122
-------------------------	------------

FUENTES	135
--------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre los públicos internos de una organización pueden influir ya sea de forma positiva o negativa. La mayoría de las veces la segunda suele tener más peso y esto afecta el estado de la misma, surgiendo así problemas que aquejan a dichas entidades. La comunicación ayuda a mantener unida a la organización, “proporciona los medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales”¹.

Es por ello, que la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta clave al interior de las organizaciones, ya que vino a revolucionar sus procesos de trabajo buscando crear y mantener un equilibrio y relaciones de armonía entre sus integrantes.

Es necesario hacer revisiones de todos los procesos de comunicación en la organización para ver en dónde está el problema, de dónde surge y cómo reivindicar la situación; es decir, detectar las problemáticas reales que impiden su buen funcionamiento y su óptima productividad, para conocer el estado en que se encuentra y así crear estrategias de comunicación a través del diseño de medios y herramientas.

Esta investigación busca aportar datos a nivel teórico relativos al uso de la comunicación organizacional, como instrumento para la optimización y regulación de los procesos de comunicación en las empresas, y asimismo, resolver un estudio de caso en una empresa familiar que requiere mejores programas y procesos de comunicación.

Se realizó en una empresa familiar porque el 90% de las empresas mexicanas son familiares, lo cual definitivamente nos deja ver que en este ámbito existe gran oportunidad para que los comunicólogos organizacionales podamos estructurar, diseñar e implementar tanto al interior como al exterior de ellas, estrategias para optimizar sus

¹ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nonski. Comunicación Organizacional práctica. Manual Gerencial. Pág. 11.

procesos comunicacionales, les permitan pasar de lo meramente familiar a lo profesional y sobre todo, puedan estar preparadas para el cambio generacional pues “el 70% de las empresas que entran a un cambio de generación desaparecen y el 40% de ellas se encuentran en este proceso”², esto se debe a desacuerdos, disputas familiares y choques generacionales que traen consigo la desaparición de la empresa.

La presente se realizó bajo la *hipótesis* de que la empresa familiar requiere de la creación, diseño y ejecución de estrategias encaminadas a optimizar los flujos de comunicación al interior de la organización, lo que permitirá gestionar el cambio, minimizar los problemas causados por los choques generacionales y así propiciar su crecimiento, desarrollo y adaptabilidad para las siguientes generaciones.

El Restaurante “La Polar” es una empresa con más de 22 años de historia, preocupada por mantener un compromiso social constante, al promover el deporte en México mediante apoyos y patrocinios a un sin número de boxeadores, luchadores, maratonistas, ciclistas, etc., además de ser generadora de fuentes de empleo y aportar donativos a instituciones como la Cruz Roja; pese a ello, cuenta con grandes problemas internos que no le permiten crecer y llevar un funcionamiento óptimo.

La falta de comunicación entre los públicos internos, una poca motivación, falta de reconocimiento y la ausencia de sentido de pertenencia, son algunos de los factores detonantes que generan un ambiente de incertidumbre y fricción dentro del Restaurante “La Polar”.

Aunado a ello, se encuentra el que es una empresa familiar donde la intuición y la experiencia están muy por encima de la planeación y la administración, pues se mezclan roles y funciones que dañan y alteran tanto los lazos familiares como los empresariales. El no contar con personal realmente capacitado y perder de vista los

² Mauricio Álvarez Martínez. *Centro de Empresas Familiares*, [en línea] Universidad de Monterrey, dirección URL: <http://www.udem.edu.mx/xstatic/ídem/template/micrositios.aspx?ms=empresasfamiliares> [consulta: 19 de julio de 2009].

cambios provenientes del entorno, así como de las generaciones venideras, puede llevar al descontrol y poner en riesgo la vida de la empresa.

Por ello, rodearse de un equipo de trabajo capacitado es fundamental, pues tratándose de empresas familiares, muchas veces quienes empiezan el proyecto no tienen la capacidad para manejar las diferentes áreas que componen el negocio o de poner en los diversos puestos al personal calificado, sino por el contrario, se dejan guiar por los lazos afectivos y se olvidan del desempeño.

Por lo tanto, esta investigación se realizó con el *objetivo* de elaborar una propuesta técnica de comunicación interna que optimice las relaciones de sus públicos mejorando los índices de integración, motivación y los procesos de comunicación, para así poder trasladarla de lo familiar a lo profesional, lo que al mismo tiempo generará su crecimiento, desarrollo y adaptabilidad de generación en generación.

El trabajo está dividido en tres capítulos como se describe a continuación:

En el primer capítulo se encuentran los fundamentos teóricos que sustentan la presente, se explica lo relacionado a la comunicación, las organizaciones del siglo XXI, la comunicación en la familia y las empresas familiares, conceptos de gran importancia para poder adentrarnos en la comunicación organizacional, sus funciones y la importancia de ésta al interior de las empresas.

En el segundo capítulo se presenta la organización con la que se trabajó durante la investigación, El Restaurante “La Polar”; cómo surgió, dónde se localiza, a qué giro pertenece y cómo está organizada. Posteriormente se encuentra la etapa analítica para la cual se requirió de herramientas cualitativas y cuantitativas como la observación participativa, las entrevistas y cuestionarios. Los datos arrojados permitieron detectar los síntomas que dieron como resultado tres áreas de oportunidad:

❖ Falta de formalidad de la identidad corporativa que de sustento profesional a la empresa y asimismo se pueda trabajar sobre metas y objetivos claramente definidos, se establezca hacia dónde va la empresa y que rumbo tomará. De la misma manera, se pretende que exista una identificación por parte de sus públicos internos.

❖ Carencia de formalidad en la comunicación interna que propicia y acarrea malos entendidos, rumores y celos. Esto propicia que la empresa no pueda tener una óptima productividad al contar con un clima organizacional poco adecuado.

❖ Ausencia de un plan de sucesión con puntos específicos y claramente definidos que den sustento a las generaciones venideras para poder decidir cuando se llegue el momento, quién tomaría el control y dirección de la empresa con la finalidad de evitar que predomine lo emocional sobre las capacidades intelectuales y los favoritismos.

Finalmente, en el tercer y último capítulo se proponen una serie de estrategias cuyo objetivo es mejorar los procesos de comunicación, para así poder trasladarla de lo familiar a lo profesional, lo que al mismo tiempo generará su crecimiento, desarrollo y adaptabilidad de generación en generación.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1.1 LA COMUNICACIÓN.

Desde el inicio de la humanidad los hombres se han visto en la necesidad de agruparse para poder subsistir, de adaptarse a los cambios desarrollando y modificando nuevas y mejores formas de constituirse para de esta manera, ir creando con el paso del tiempo las sociedades y las organizaciones, todas estas formadas por grupos de personas con intereses en común. “La comunicación se convierte así en el fenómeno fundamental de relación de la existencia humana. Sin la comunicación no existirían los grupos humanos ni las sociedades.”¹

Como desde nuestros inicios hemos estado formando y creando sistemas constituidos por grupos sociales como las tribus, colonias, familias, instituciones, empresas, etcétera, de ahí la importancia de identificar, comprender y analizar los aspectos que permiten la formación de éstas y sobre todo, a la comunicación, un factor presente dentro y fuera de cada una de ellas.

Día a día estamos en constante interacción con todo lo que nos rodea, la comunicación es un elemento esencial e imprescindible en la vida de cualquier ser humano; todo el tiempo nos estamos comunicando. La comunicación también es un intercambio de ideas, pensamientos, inquietudes, actitudes, comportamientos, información, etc., entre dos o más personas con la finalidad de poner algo en común.

Nos comunicamos por medio de palabras, escritura, el tono de voz, posturas, gestos, expresiones, todo es comunicación, inclusive el silencio comunica y para lograr esto, son diversos los códigos que se comparten y ayudan a crear un entendimiento entre las personas, convirtiéndose en *comunicación*. La comunicación permite al ser

¹ José Luis Diego Fernández Sotelo, *La comunicación en las relaciones humanas*, México, Editorial Trillas, 1990, p. 13.

humano interactuar con quienes lo rodean a través de mensajes verbales y no verbales.

Por lo tanto, podemos definir a la comunicación como un proceso vivo, cotidiano y dinámico donde la integración de interlocutores permite generar información, la cual nos proporciona un conocimiento. La comunicación es entonces, un proceso en constante desarrollo.

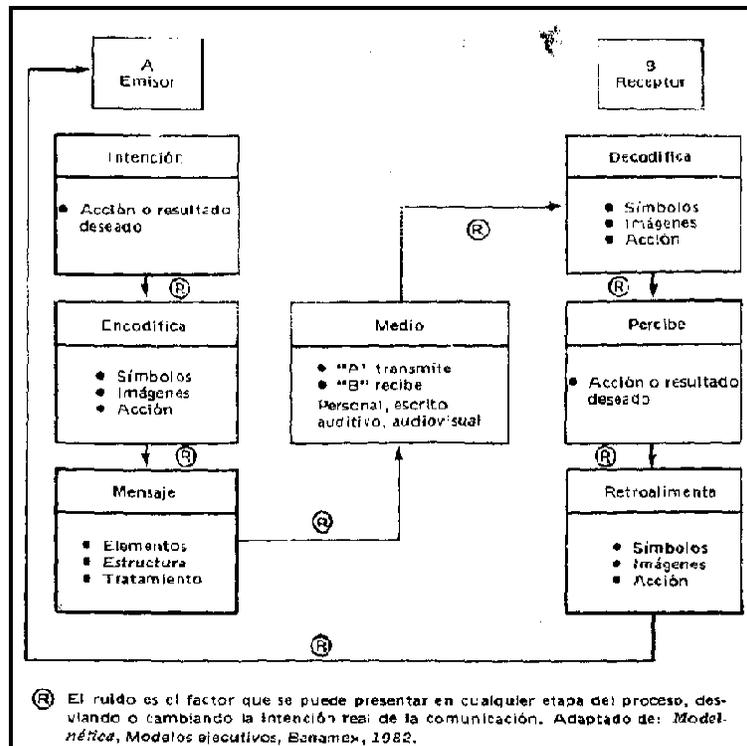
Aunque pudiera parecer simple y sencillo su entendimiento, es un proceso que requiere una infinidad de cuidados, ya que quienes se encuentran en el acto comunicativo son individuos que cuentan con un marco de referencia diferente el uno del otro y por lo tanto, un mismo mensaje puede ser procesado de distinta manera.

Cada marco de referencia es diferente puesto que está conformado por diversas creencias, opiniones, actitudes, aptitudes, costumbres, "...es erróneo pensar que la comunicación consiste en mandar mensajes desde un emisor a un receptor. Ambos pueden compartir el mismo código, pero no compartir el mismo propósito"²

Es importante destacar que intervienen varios factores, los cuales tienen una función específica dentro de este proceso comunicativo y que si no existieran, no habría tal comunicación, puesto que un acto de comunicación conlleva a un proceso en el cual existe una transmisión de elementos por medio de un modelo comunicacional.

El siguiente esquema ejemplifica el modelo expuesto por Shannon y Weaver, uno de los modelos que se considera de los más completos.

² Rafael Moyano y Pedro Montaner, *¿Cómo nos comunicamos? Del gesto a la telemática*, México, Editorial Alhambra, 1996, p.20.



³ Cibergrama de comunicación

Todos y cada uno de los elementos tienen su función e importancia y dicha función existe puesto que hay *algo para comunicar*, por eso es que se habla de información que es el contenido de la comunicación. La comunicación significa transmitir información.

La información es definida como “un cúmulo de datos los cuales adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que han de satisfacer con dicho mensaje”⁴. Es entonces cuando se entiende a la información como un componente fundamental de la comunicación que proporciona conocimiento, mientras que la comunicación integra interlocutores y se rotan los papeles entre emisor y receptor.

³ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial*. México, Editorial Trillas, 1999, p. 14.

⁴ Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana, 1984, p.27.

Tanto el emisor como el receptor intercambian papeles en el proceso de comunicación y así es como surge la *retroalimentación* o el mejor llamado *feedback*, elemento básico de la diferenciación entre el proceso de comunicación y el de información.

“La información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros”.⁵

Para cerrar con esta diferenciación, la información se produce en un solo sentido, es decir, del emisor al receptor; la comunicación se produce en varios, puesto que como ya se había mencionado, el emisor se convierte en receptor y viceversa.

Es así como la comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor de mensajes se transforma a su vez en productor de nuevos y variados mensajes, en otras palabras, “la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”.⁶

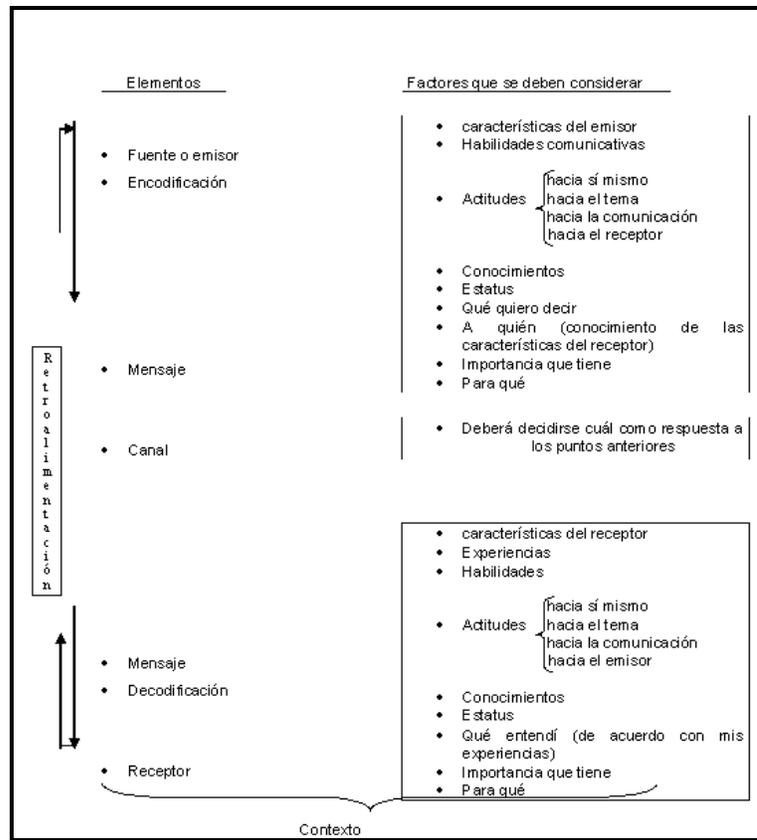
Finalmente, “el impacto logrado es el resultado de la combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor. El impacto facilitará establecer, mantener o cambiar la opinión o actitud de un receptor y como hemos dicho, dependerá no sólo de nuestras habilidades sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total”.⁷

El siguiente cuadro muestra los factores que se deben considerar en toda mecánica comunicacional según el elemento del que se esté tratando.

⁵ Annie Bartoli, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Editorial Paidós, 1992, p. 69.

⁶ Gerald M. Goldhaber, op. cit., p.11.

⁷ Ibid., p. 18.



⁸ Factores que se deben considerar en toda mecánica de comunicación.

La comunicación por lo tanto, es un fenómeno dinámico puesto que conlleva a un cambio constante donde la interacción de manera recíproca y continua está presente en cada acto comunicativo.

Ahora bien, existen factores clave en el proceso de comunicación como los que ya se mencionaron, sin embargo, se encuentran otros elementos que intervienen en dicho proceso con la finalidad de ayudarlo o por el contrario, de obstaculizarlo, a esto es a lo que llamamos *puentes o barreras de comunicación*. Encontramos desde el uso incorrecto de las palabras, hasta las derivadas de problemas como el escuchar mal o entender incorrectamente, pasando por el ruido (ajeno tanto al emisor como al receptor).

⁸ Ibid., p. 19.

“Una actitud es un comportamiento generalmente visible o perceptible”⁹. Las actitudes por lo tanto, son determinantes en el proceso de comunicación, pueden ser tanto puentes como barreras, un cambio en ellas da como resultado un cambio en nuestro comportamiento, que es lo que en última instancia se pretende.

En síntesis, podemos ver componentes que pueden actuar como barreras o puentes de comunicación, según como sean utilizados; los puentes generarán participación, integración, colaboración, motivación, identificación, etc., mientras que las barreras propiciarán desintegración, rechazo y apatía.

Es así como entendemos entonces que la comunicación “...en general, es el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes, cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida”¹⁰ y los procesos de comunicación, son herramientas que debemos conocer para identificar los elementos que permiten o impiden una óptima comunicación, pero para poder entender mejor la comunicación en las organizaciones, debemos conocer y entender a fondo el funcionamiento de éstas.

1.2 LA ORGANIZACIÓN.

Comunicación y organización son elementos que van de la mano pues sin la existencia de una, la otra no pudiera funcionar. Por ello podemos decir que la comunicación es un elemento muy importante para la organización puesto que ayuda a mantenerla en esa unidad forzosa para su funcionamiento, proporciona los medios requeridos para la transmisión de información necesaria para realizar actividades propuestas y así poder obtener como resultado el logro de metas y objetivos organizacionales.

⁹ Raúl Rivadeneira Prada, *La Opinión Pública*, México, Editorial Trillas, 2007, p.36.

¹⁰ Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, España, Ediciones Gestión 2000, 2001, p. 34.

Una organización puede ser desde una familia, hasta una institución o una empresa y esto es porque independientemente de cuál sea el ámbito al que se refiere, son grupos de personas unidas que comparten objetivos en común; "...es un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes"¹¹

De esta manera, éstas personas agrupadas pueden cumplir con la realización de sus actividades por medio de acciones coordinadas, con el fin de lograr sus metas, al mismo tiempo que aprovechan todos los recursos disponibles para dicho fin, llámense materiales, técnicos, humanos, económicos, tecnológicos, etc.

Ahora bien, es importante señalar que existen dos tipos de organizaciones según Carlos Bonilla¹², las formales y las informales. En las primeras, los integrantes que las forman se comunican entre sí e interactúan con un propósito en común, existe un orden jerárquico en cuanto a puestos, mecanismos de control y sobre todo, delegación de responsabilidades y funciones para así poder conseguir las metas establecidas.

Por lo que respecta a las segundas, podemos darnos cuenta que surgen espontáneamente, es decir, son un grupo de personas que pertenecen a una organización formal y sin embargo, tienen objetivos y actividades diferentes, este tipo de organizaciones propician la creación de grupos, en los cuales, se retiene el poder y ello repercute de manera directa en la eficiencia y productividad de la organización.

Es así como podemos darnos cuenta que todas las organizaciones son diferentes, cada organización es única e irrepetible; pueden clasificarse según su función en empresariales, comerciales, educativas, militares, etcétera, y los individuos interactúan según los espacios y las normas establecidas por cada institución; es decir, aunque tienen fines y objetivos específicos por cumplir, cada una funciona según sus propósitos. Bartoli plantea que la organización "se concibe como una unidad funcional y

¹¹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*, México, Editorial Trillas, 2001, p. 16.

¹² *Ibíd.*

estructural que se origina a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”¹³

Es así que para cumplir con dichos propósitos, se fijan objetivos que pueden clasificarse según Bonilla¹⁴ en económicos (retribuir la inversión); de servicio (satisfacer necesidades de los usuarios); sociales (producir para cubrir integralmente las necesidades de una comunidad) o técnicos (aplicación de conocimientos tecnológicos en cada una de las áreas de la organización) y para ello utilizan recursos que pueden ser materiales, técnicos, humanos y financieros.

Como podemos ver, todas las organizaciones tienen un fin común y se rigen por diversos objetivos; pudiera ser que el más común en la mayoría de las organizaciones es el de obtener valor económico para producir bienes y/o servicios y así mismo, satisfacer necesidades sociales.

Por ello, cada elemento humano es indispensable en cualquier organización y la toma de decisiones influye de manera directa en el desempeño de la misma; siendo así, podemos caracterizar a la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, los cuales se rigen por reglas y normas compartidas, con roles definidos que permiten controlar y realizar las diversas actividades en una organización determinada.

Habiendo estudiado elementos como la comunicación y la organización podemos entonces entender que la primera fortalece y equilibra a la segunda. A través de la comunicación las personas logran el entendimiento, coordinación y cooperación, que al mismo tiempo, son factores clave para el crecimiento de las organizaciones.

De igual manera, las relaciones establecidas entre los miembros que conforman las organizaciones, son gracias a la comunicación puesto que la utilizan como una

¹³ Annie Bartoli, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, op. cit., p. 159.

¹⁴ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*, op.cit., p. 19.

herramienta cotidiana de vital relación y toma de decisiones entre los individuos. Gracias a ella se lograrán los objetivos y metas, pero es importante destacar que esto se llevará a cabo, siempre y cuando la comunicación sea efectiva.

Como bien se ha señalado, la comunicación es transmisión de información y una vez más podemos percatarnos de lo esencial que es la comunicación tanto en la vida de los seres humanos, como en la de las organizaciones. No es posible imaginar una organización sin comunicación o que los integrantes de éstas, no lleven a cabo procesos comunicativos para el desempeño de logros y objetivos.

Sin embargo, cabe destacar que dicha información no siempre implica aceptación o por el contrario, no se da de forma correcta; es entonces cuando surgen diversos problemas al interior de las organizaciones y cuando damos paso a la comunicación organizacional, la cual explicaremos a continuación.

1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación es un factor de suma importancia en la vida del hombre y en cada uno de los sectores donde se encuentra inmiscuido; por medio de ella puede expresar sus necesidades, inconformidades, quejas, sugerencias y demás comentarios, ya sean positivos o negativos. El problema surge cuando no son emitidos de la mejor forma posible y por ende, no se obtienen los resultados deseados. “Si en toda organización sus integrantes se entendieran, comprendieran, retroalimentaran y ayudaran, cumplirían satisfactoriamente con sus necesidades y objetivos”¹⁵

Sin embargo, esto es muy difícil pues cada ser humano tiene sus propias ideas, creencias, normas, necesidades, valores, y dentro de la organización cada miembro

¹⁵ Daniel Katz, *Psicología de las organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1997, p. 24.

desempeña una división de trabajo y jerarquía, de ahí la importancia de estructuras flexibles donde todos participen abiertamente para enriquecerla y hacerla crecer.

Se busca que todos los miembros desempeñen de manera óptima sus actividades y así conseguir una buena productividad, “las organizaciones se crearon para alcanzar fines y esto sólo se logra por medio de la acción coordinada.”¹⁶

Es entonces cuando podemos decir que la comunicación organizacional busca generar procesos de comunicación para obtener un desarrollo óptimo de la misma, a través de planificar y sistematizar la difusión de información, lo cual debe desarrollarse desde el interior y así se vea reflejado al exterior.

Fernández Collado por ejemplo, la define como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones actitudes y conductas con el fin de que la organización cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”¹⁷

Existen diversas definiciones al respecto y pueden ser complejas, extensas, vagas o concretas, unas profundizan más en el tema de la organización, otras en el de la comunicación y unas más al tipo de actividades que son llevadas a cabo, sin embargo, lo cierto es que “la comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa, representa la fuerza que brinda cohesión al personal y otorga la solidez necesaria para existir y subsistir.”¹⁸

Luego de varios razonamientos y conjunción de elementos, podemos ver que la mayoría de los autores coinciden en ciertos puntos, lo cual nos permite reflexionar y sobre todo apropiarnos del conocimiento, para con ello, poder entender a la comunicación organizacional.

¹⁶ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*, op.cit., p. 31.

¹⁷ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, 2002, p. 30.

¹⁸ Carlos Ramos Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Editorial Trillas, 1991, p. 20.

Con esto, podemos destacar varios elementos importantes como son:

- ❖ proceso
- ❖ organización, empresa
- ❖ mensajes, información, comunicación
- ❖ públicos internos y/o externos
- ❖ lograr objetivos en común

Lo cual nos permite entenderla como un proceso dinámico en el que la creación y difusión de mensajes entre la organización y sus diversos públicos facilita el logro de objetivos, es decir, mantiene un equilibrio entre la organización, sus miembros y el exterior en la elaboración, diseño y ejecución de mensajes con los medios y canales adecuados para la eficiencia de éstos.

Se vale de técnicas, herramientas y diversos elementos para conseguir sus objetivos; parte desde la creación del mensaje adecuado, la distribución, elaboración de estrategias, planeación y ejecución de programas de comunicación; "...desarrolla e implementa estrategias de comunicación que respaldan a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal"¹⁹

Con todo lo anterior podríamos decir que el objetivo de la comunicación organizacional es ayudar a transmitir adecuadamente los mensajes hacia los receptores para obtener la cooperación, eficiencia, disposición, motivación y satisfacción por medio de programas y actividades de comunicación creados para conseguir los objetivos requeridos por la organización; es por ello que "...la comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales"²⁰

Es importante destacar que para ello, no se puede olvidar ni descuidar el clima organizacional para así mantener una relación óptima con todo el personal de la

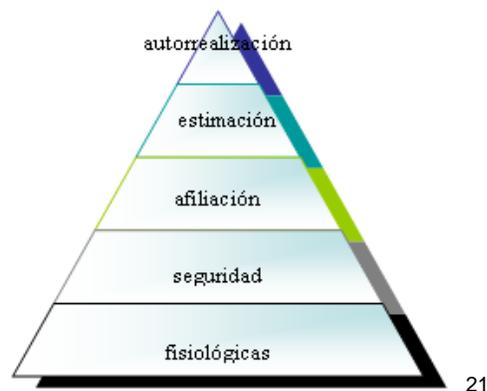
¹⁹ Salvador Sánchez Gutiérrez, "*La comunicación positiva y el entorno organizacional. El trabajo del comunicador organizacional*", Razón y Palabra, núm. 4, año 1, septiembre – noviembre 1996, p. 3.

²⁰ Carlos Ramos Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, op.cit. p. 16.

empresa, es decir, generar dentro de la misma una comunicación interna eficiente que satisfaga objetivos, desde la alta dirección hasta los obreros, es de esta manera, como se podrá establecer un clima de comprensión, empatía, afinidad, que se refleje en la productividad de la propia organización.

Por lo tanto, la comunicación organizacional óptima tiende a evitar conflictos y duplicidad de tareas, al mismo tiempo estimula y motiva al personal de la empresa. Es decir, si una empresa llega a estar coordinada y no existieran los típicos problemas como son la falta de comunicación entre sus públicos, poca motivación, rotación de personal, ausentismo, falta de reconocimiento o ausencia de sentido de pertenencia por ejemplo, entonces se diría que la organización cuenta realmente con una buena planeación estratégica ya que habrá sido estructurada con base en las políticas y normas por las cuales se rige la organización.

Con ello se entiende que la buena comunicación es resultante de una administración eficaz, ya que si logra mantener satisfechos a sus integrantes en todos los sentidos (Pirámide de Maslow), por ende, logrará tener la productividad deseada; sin embargo, mientras ello no ocurra, será reflejo de un clima organizacional tenso donde hay demasiadas inconformidades.



²¹ Maslow propuso su famosa pirámide de jerarquización de las necesidades humanas, en ella sostiene que el comportamiento humano se halla movido por necesidades jerarquizadas: mientras los niveles más bajos de la pirámide no estén satisfechos, los otros no aparecen. Annie Bartoli, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, op. cit., p. 36.

La comunicación organizacional está enfocada en buscar que a partir de la comunicación, se subsanen las deficiencias que pudieran existir en la empresa y perjudicarla en alguno o todos los sentidos, al mismo tiempo brinda a sus públicos mejoras que pudieran traducirse en reconocimiento hacia ellos, integración del personal, motivación o incentivos, a fin de crear un clima de confianza, simpatía y respeto.

1.3.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional cumple con varias funciones por medio de estrategias y herramientas que optimizan sus procesos comunicacionales, mejorando las formas de comunicación entre sus públicos y el mismo entorno para así generar condiciones óptimas que la ayudan a crecer en todos los aspectos.

Por medio de ella se pueden transmitir mensajes cuyo contenido sea exactamente lo que se quiere expresar y así llegar al logro de objetivos planificados. Pero esto no es todo, las funciones de la comunicación organizacional son diversas y en cada entidad se llevan a cabo de distinta manera, pues hay que recordar que las organizaciones son únicas e irrepetibles, por lo que depende también de las áreas en las cuales se va a aplicar e inclusive de los problemas que las aquejan.

Stephen Robbins sintetiza las funciones de la comunicación organizacional²²

- | | |
|----|---|
| 1. | Controla el comportamiento de los integrantes de la organización por medio del seguimiento de las líneas de mando o jerarquización, |
| 2. | Fomenta la motivación entre los miembros de una organización, |
| 3. | Mantiene siempre informados a los integrantes de la organización sobre lo que se hace o se deja de hacer, si lo hacen adecuadamente, con el objetivo de que el individuo conozca si está desempeñando bien su trabajo, finalmente |
| 4. | Proporciona la información adecuada para que se puedan tomar decisiones |

²² Stephen Robbins, *Comunicación Organizacional, teoría y práctica*, México, Prentice Hall, 1996, p. 145.

Estas funciones planteadas por dicho autor, van muy de la mano con las que destaca Fernández Collado y para él son tres: *función de producción, de mantenimiento y de innovación*²³.

La primera se relaciona por completo con las dos últimas propuestas por Robbins y como podemos percatarnos son acerca de informar a los empleados cómo realizar sus labores, establecer objetivos, orientación y resoluciones a los problemas. Estamos hablando de lo que Carlos Bonilla clasificaría como *mensajes de tarea*, orientadas a instruir al personal a cerca de la forma de realizar su trabajo.

La función de mantenimiento, se enfoca a mantener relaciones interpersonales con los miembros de la organización para que con la socialización se vea reflejado el éxito de la organización, como podemos percatarnos coincide nuevamente con Robbins y su función número dos. A este tipo de mensajes Bonilla los llama *mensajes humanos* pues se considera la satisfacción y realización de los individuos que integran la organización, toman en cuenta sus sentimientos, el grado de satisfacción, las relaciones interpersonales, etc.

Finalmente la función de innovación es la única en la que difieren estos dos autores y sin embargo es sumamente importante puesto que deja ver que las ideas deben generar mejoras.

Con estos autores podemos rescatar que la comunicación organizacional debe informar al empleado de movimientos en la organización; crear ideas innovadoras para generar estrategias, planes, manuales y políticas de comunicación; mantener motivado al personal, facilitar la toma de decisiones, concebir y desarrollar programas para diversas áreas de la organización, con el fin de crear una integración e identificación de los integrantes con la propia organización, dar un orden en las líneas de mando, así como optimizar el desarrollo y productividad de la misma.

²³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 24.

Y es así como podemos resumir que a través del proceso comunicacional constituido por los integrantes de la organización, se transmiten y reciben mensajes que contienen información. Al mismo tiempo, una buena comunicación permite conocer las necesidades de sus diversos públicos, construir, transmitir y preservar una clara visión de la empresa, así como valores, objetivos y metas entre otros factores indispensables.

Para finalizar, estas funciones se llevan a cabo en dos niveles, tanto al exterior como al interior de la empresa. Por lo tanto, esta división permite un estudio más detallado de cómo se dan de una o de otra manera y así poder detectar áreas de oportunidades.

Es por ello, que para el estudio de la comunicación organizacional se ha planteado la comunicación al interior de la empresa y al exterior, lo cual permite la creación, diseño y ejecución de estudios, análisis, propuestas, diagnósticos, programas, etc., más específicos y acorde al tipo de comunicación que se desee trabajar, es decir, ya sea comunicación interna o externa.

1.3.2. COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación al interior de la empresa es sumamente importante, gracias a ella se puede entender, comprender, transmitir y recibir información de manera correcta y eficaz; es decir, se pretende conocer, estructurar, diseñar e implementar los diferentes medios y procedimientos que se emplean entre los públicos internos y la propia organización.

La comunicación interna por lo tanto se ve como el conjunto de acciones que se generan y ejecutan dentro de la organización para la creación y mantenimiento de las relaciones óptimas entre los miembros de la misma. Para ello, deben emplearse diferentes medios de comunicación que ayuden a mantenerlos informados, motivados e

integrados, de esta forma el trabajo se dará en un clima laboral de armonía que contribuirá al logro de objetivos y metas que se propone la organización.

Si al interior de la empresa existe una relación armoniosa entre sus públicos, donde todos se sienten satisfechos y orgullosos de pertenecer a ella, la productividad, solidez y todo lo relacionado con la empresa y por ende con la imagen, se verá beneficiado, creando con ello prestigio y reconocimiento. Este prestigio y reconocimiento no sólo lo conseguirá por la productividad, sino también porque contará con empleados que se sienten orgullosos de formar parte tan importante de esa organización y al mismo tiempo se “pondrán la camiseta”.

Lo primordial de la comunicación interna es mantener una comunicación estrecha entre los altos mandos y medios, lo cual se puede lograr a través de diversos canales formales e informales que serán óptimos según las necesidades de cada empresa.

Homs Quiroga plantea varios objetivos de la comunicación interna²⁴, es importante que se tomen en cuenta para que exista al interior de la empresa un funcionamiento óptimo y estable, podemos rescatar los siguientes:

- ❖ Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa, esto quiere decir, hacerle sentir que los logros y éxitos de la organización, son de él, pero también sus problemas y fracasos.
- ❖ Que se sienta parte de la organización y que sienta orgullo de pertenecer a ella.
- ❖ Crear un clima de armonía entre los empleados
- ❖ Realizar una integración rápida y exitosa al personal de nuevo ingreso
- ❖ Fomentar actividades deportivas, socioculturales, recreativas, etc.
- ❖ Cuidar la imagen de su organización
- ❖ Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal
- ❖ Motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía e incrementar su productividad.

²⁴ Ricardo Homs Quiroga , op. cit., p.67.

Como bien se mencionaba, cada empresa requiere de determinados canales de comunicación y será óptimo el funcionamiento de los mismos porque usará los canales adecuados de forma correcta, es así como se podrá facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio.

Es ahora cuando podemos mencionar los diferentes niveles de comunicación dentro de la organización, los cuales son muy importantes que se estudien para poder entender y saber hacia dónde van dirigidos los medios internos, estos son: *descendente, ascendente y horizontal*²⁵. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo *canales formales o informales*. Los primeros se llevan a cabo a través de reuniones o entrevistas, es decir, siguiendo jerarquías, mientras que los segundos son encuentros casuales sin seguir vías jerárquicas.

Existe una comunicación formal cuando los integrantes de la organización reconocen cuáles son los puestos que ocupa cada cual, pero principalmente tienen el conocimiento de las personas que son sus superiores, saben a quien dirigirse en caso de una toma de decisión importante, tienen conocimiento del organigrama donde se plasman las jerarquías. Esto se realiza a través de los medios utilizados al interior de la empresa y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Se considera información oficial.

Por lo que respecta a la comunicación informal, se identifica con la interacción de los trabajadores a través de una simple plática o bien del rumor, este tipo de comunicación no requiere de medios formales pues la interacción entre los seres humanos es innata. Por lo tanto, constituye el conjunto de relaciones espontáneas existentes entre los empleados sin importar el cargo que desempeñen dentro de la empresa. Es mucho más rápida y flexible pero también puede llegar incompleta o causar malos entendidos, de ahí que surja el rumor.

²⁵ *Ibíd.* p. 72.

En las organizaciones no puede existir una y carecer la otra, por el contrario, la comunicación formal e informal son complemento y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de las mismas, tienen como finalidad enviar mensajes en los que se asegure una difusión adecuada de los procedimientos estipulados dentro de la organización. La forma y contenido de los mensajes así como la forma en que circulan son elementos a tomar en cuenta, “la manera en que circulan los mensajes está inducida por las redes de comunicación”²⁶.

Como ya se ha señalado, se habla de una comunicación multidireccional, con esto debemos de tomar muy en cuenta los tres niveles de la comunicación: descendente, ascendente y horizontal.

En el nivel de la comunicación descendente, los mensajes son enviados de los superiores a los subordinados, es decir, de los puestos de mayor jerarquía al resto de los empleados, la información se genera en la cima de la pirámide. Se dan instrucciones específicas de trabajo, quién, cuándo, dónde o cómo. Es indispensable que se tome en cuenta el tipo de público al que va dirigido el mensaje. A cada tipo de público se le tiene que comunicar de diferente manera, con un lenguaje claro y correcto.

En la comunicación ascendente los mensajes son emitidos por los subordinados con destino a los superiores. Para un directivo es muy importante este tipo de comunicación ya que le permite conocer cómo está funcionando su empresa y tener una visión más cercana de la realidad y no del ideal; permite conocer opiniones y necesidades de la gente que labora en su empresa y la motivación de cada trabajador, promueve la participación y el aporte de ideas, quejas, sugerencias, peticiones, etc.

En el momento en que la dirección hace llegar un mensaje a los trabajadores o viceversa, se está generando una retroalimentación, la cual es un proceso muy importante para el buen entendimiento entre todos los integrantes de la organización.

²⁶ Edmond Marc y Dominique Picard. *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. España, Ediciones Paidós, 1992, p. 94.

Para que la comunicación interna sea funcional, debe ser bidireccional y constantemente existir una comunicación entre los miembros de la organización.

Comunicación descendente y ascendente son formales pues requieren de formatos específicos para lograr una comunicación adecuada. La gran ventaja del comunicador organizacional es que "...puede tener acceso a "medios masivos de la comunicación organizacional", ya sea tradicionales impresos, (cartas, memorandos, revistas, etc.) electrónicos (programas audiovisuales y multimedia, circuito cerrado de televisión, entre otros), de las nuevas tecnologías (informática y telecomunicaciones: Internet, Intranet, correo electrónico) y medios gerenciales (juntas, presentaciones ejecutivas, asambleas de accionistas, etc.)"²⁷

Finalmente, respecto a la comunicación horizontal es la que se lleva a cabo entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, no requiere de formalidades ni de medios específicos. Es interesante este tipo de comunicación puesto que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Se da continuamente entre trabajadores de la misma área de la empresa.

Estos tipos de comunicación se apoyan en los diferentes medios de comunicación que existen dentro de la organización. Dentro de los medios formales se suelen encontrar: avisos, boletines, circulares, memorandos, revista interna, ordenes de trabajo, tablero de avisos, periódico mural, manual de políticas y procedimientos, manual de inducción, periódico interno, revista, reglamentos y mensajería electrónica, entre otros. Entre los medios de comunicación informal tenemos: comunicado verbal (cara a cara) y rumores.

"...el objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar la cultura de una organización por medio de funciones como el investigar, orientar y organizar la entidad"²⁸, no obstante, muy pocas empresas prestan atención al funcionamiento de las

²⁷ María Antonieta Rebeil Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés Editores, 2000, p. 16.

²⁸ Ricardo Homs Quiroga, op. cit., p. 74.

redes de comunicación, que si se emplean correctamente, coadyuvan a minimizar problemas internos.

1.3.3. COMUNICACIÓN EXTERNA.

Sin una buena comunicación interna no puede existir una buena comunicación externa, esto se debe a que para difundir cualquier tipo de mensajes hacia el exterior hay que conocer, comprender, analizar, estructurar y diseñar lo que se realiza desde adentro para poder proyectarlo al exterior.

Es ahora cuando podemos hablar de la comunicación externa y su gran importancia en el entorno de las organizaciones pues es entendida como “el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”²⁹. La comunicación externa también puede transmitir el prestigio, eficiencia y calidad con que cuenta la organización.

Lo relevante de este tipo de comunicación es que gracias a ella, la organización se apoya para poder llegar a los públicos del exterior, es decir, de estar al pendiente de los públicos externos que se encuentran en el entorno de la organización como pueden ser clientes, proveedores, competidores, distribuidores, para con ello lograr sus diversos propósitos y objetivos.

Se trata de vincular una serie de técnicas para generar un ágil flujo de mensajes entre la organización y su medio para así poder influir en las opiniones, actitudes, conductas y respuestas de su público externo para con ello lograr una opinión pública favorable.

²⁹ Carlos Ramos Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, op.cit. p. 30.

Con ello podemos darnos cuenta que uno de los objetivos de la comunicación externa es transmitir una imagen favorable de dicha organización hacia el exterior, lo anterior dependerá de qué tan eficiente sea su comunicación interna. La forma en que se comunique hacia el exterior hará que la opinión pública origine comentarios acertados o poco acertados de la organización.

De esta manera, la comunicación interna está estrechamente relacionada con la externa puesto que el fin común de ambas es que tanto públicos internos como externos cuenten con la información necesaria que les permita contar con un clima de opinión saludable y estable de los dos lados.

La imagen que los públicos externos tengan de la empresa no sólo se debe a la imagen que es difundida por la opinión pública, sino también por aquellos elementos que sean percibidos por los clientes, proveedores o competidores y puedan servir para evaluarla, pues todos los elementos que conforman la empresa indudablemente *comunican*. Estos elementos pueden ser desde la apariencia física de la empresa, hasta la atención a los clientes.

Los medios de comunicación empleados para la comunicación externa pueden ser impresos o audiovisuales como noticieros, reportajes, páginas web, conferencias, ferias o eventos, por mencionar algunos y el uso de cada uno de ellos dependerá de las necesidades que la organización requiera; puede apoyarse de diversas plataformas de la comunicación como son las Relaciones Públicas, Publicidad, Propaganda y/o Mercadotecnia. Es importante señalar que el objetivo de ellos será mantener interrelacionados a los diversos públicos de la empresa con la misma.

De esta manera se puede resumir que los objetivos de la comunicación externa son:

- ❖ Fomentar, agilizar y facilitar la comunicación de la empresa hacia el exterior (sin olvidar que se parte de la buena comunicación existente en el interior de ésta).
- ❖ Gestionar, transmitir, afianzar y fortalecer la imagen corporativa con la comunidad en general y con los públicos objetivos en particular.
- ❖ Transmitir una buena imagen social (ESR)
- ❖ Fortalecer o mantener vínculos entre la empresa y los medios de comunicación. (para mejorar su imagen corporativa y obtener una penetración más rápida en el mercado)

Es así como las organizaciones intercambian información constante con su entorno; la comunicación externa con clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna, de ahí que sea indispensable que los dos tipos de comunicación trabajen al mismo tiempo, pues la imagen que proyecte, será el reflejo de su interior.

1.4. LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI.

No podemos olvidar que la comunicación juega un papel fundamental e importante dentro de las organizaciones, dicho proceso debe ser aún más dinámico para permitir una estructura cambiante pero que al mismo tiempo permita que se adapte al entorno.

Ahora bien, ¿por qué empezamos a hablar del entorno? porque en un mercado que exige actuar de modo global sin dejar a un lado las fortalezas locales, “cualquier transformación ocurrida en la estructura empresarial y entre ella y la sociedad, implica una alteración en sus formas de comunicación”³⁰, con esto nos damos cuenta de la

³⁰ Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, op.cit. p. 19.

importancia de adaptarse a los cambios del entorno y que provocan alteraciones en las organizaciones y por ende, en sus procesos de comunicación.

En las organizaciones del siglo XXI aparecen “tres principales macro tendencias sociales que afectarán directamente la realidad de la empresa: la *economía del conocimiento*, la *hipercompetencia* y la *movilidad laboral*³¹. Garrido al respecto nos explica que estas macro tendencias han transformado el “ser y hacer” de las empresas.

Por lo que respecta a *la economía del conocimiento*, podemos decir que el valor competitivo de cada compañía nace en las habilidades de cada uno de sus trabajadores y la manera en que ellos la desempeñen al interior de la empresa.

Varios autores nos dejan ver cómo los activos más valiosos de las empresas son los activos intangibles, es decir, todos aquellos conocimientos explícitos que generan valor económico para la empresa, estamos hablando de valores, actitudes, etcétera y éstos tienen su origen en el conocimiento, con el que se permite desarrollar la innovación.

Para las organizaciones, la gestión del conocimiento, conjugada con la creatividad y capacidad de innovación resulta un factor crítico a la hora de competir en mercados globales.

Actualmente, gestionar el conocimiento implica no sólo planificar y organizar, sino llevar el control y dirección con el firme propósito de adquirir, generar y potenciar ideas y conceptos necesarios para mejorar la calidad, al mismo tiempo se incrementa la rentabilidad de la empresa.

La *hipercompetencia*, es decir, la competencia presente en todo momento, obliga a la empresa a pensar y sobre todo actuar de forma estratégica. Ya no se está en los tiempos en los cuales se pensaba qué hacía el otro y de ahí se partiera para actuar,

³¹ *Ibíd.*, p. 20.

ahora se piensa qué hace, cómo lo hace, cuáles son los beneficios obtenidos, y lo más importante de todo: qué no está ofreciendo que yo puedo ofrecer y así mejorar. El pensamiento ya no se da de forma lineal, ahora es estratégico y permite implementar nuevas y mejores tácticas.

En este punto podemos hablar de la tecnología y su gran aporte a las organizaciones, se está convencido que para tener competitividad, se requiere del avance tecnológico. "...la innovación articula los actores internos y externos a la organización mediante la conformación de una combinación de conocimientos, habilidades y actividades"³²; dichas actividades no sólo son generadas en el interior de la organización, sino también en cuanto a su capacidad de interacción con actores importantes del entorno como serían clientes, proveedores, usuarios, otras empresas, etc.

Otro gran acierto de las organizaciones del siglo XXI está en las *organizaciones virtuales*. Las barreras internas que suelen separar a los públicos internos, departamentos e inclusive disciplinas, se dejan a un lado para salir de lo convencional, dando paso a puentes donde se les da autonomía a los colaboradores, capacidad de decisión, organizaciones flexibles y adaptables donde cada quien trabaja en los tiempos y lugares que más les convengan. Estas organizaciones permanecen las 24 horas de día los 365 días del año y no sólo para sus clientes sino también para todos los aliados estratégicos incluyendo competidores.

Finalmente, por *movilidad laboral* se entiende a aquellos trabajadores que "obtienen mayor motivación y salario siendo leales a su propio desarrollo profesional y no trabajando para un único empresario por un largo período"³³; ya no estamos hablando del típico trabajador que laboraba durante varios años en la empresa por "lealtad" a su jefe, aquí la lealtad ya se ve en beneficio del propio empleado y con base en las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional propios.

³² Tom Daniels y Barry Spiker, *Perspectives on organizational communication*, Estados Unidos, Editorial Brown Publishers, 1997, p. 39.

³³ *Ibíd.*

De aquí la importancia del capital intelectual; con la misma manera en que se valora la administración o finanzas de una empresa, el capital intelectual debe ser potenciado para que con ello, las organizaciones estén mejor situadas. Respecto a ello, es relevantemente reciente el reconocimiento al capital intelectual y emocional de los empleados, el cual, en buena medida se ha desaprovechado, pues aún existen organizaciones donde no se valora esta parte que finalmente, resulta en perjuicio para los resultados en las mismas.

Con estas variables podemos darnos cuenta que la configuración de las empresas del siglo XXI ya no permiten pensar y actuar con modelos tradicionales; las soluciones y operaciones exitosas ya no están en los modelos que se conocían del pasado. Debemos ir adaptándonos a los tiempos e ir evolucionando para de esta forma, sortear las dificultades que se van presentando y que como bien decíamos, puesto que el entorno es demasiado cambiante, no siempre serán las mismas dificultades y obstáculos.

Es así como podemos ver que los nuevos esquemas para las organizaciones del siglo XXI deben contener ciertas características, las cuales se resumen en:

<p>❖ Estar orientada al conocimiento (<i>economía del conocimiento</i>) para ello se debe de disponer de personal altamente calificado para así desarrollar y alcanzar los objetivos.</p>	<p>❖ Desarrollar el potencial creativo e innovador del personal, para que sean capaces de gestionar proyectos y no sólo cumplir con asignaciones. (<i>movilidad laboral</i>)</p>
<p>❖ La organización parte de un sistema donde se comparte tanto el éxito como el riesgo. Es un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.</p>	<p>❖ Capacidad para adaptarse a cambios tanto internos como externos; debe ser una organización flexible ante los cambios del entorno con una estructura que satisfaga no sólo las necesidades de sus clientes, sino también las de quienes participen en la creación, diseño y ejecución de objetivos organizacionales.</p>

³⁴ Organizaciones del siglo XXI. Propio.

“... hoy más que nunca, la fuerza tiende a ser medida no contra la competencia, sino como la capacidad para ser parte de la vida de los públicos y dar respuestas a sus necesidades”³⁵.

1.4.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA.

Tomando en cuenta que la comunicación es un factor indispensable en toda organización, es importante aclarar que si no existe un adecuado manejo de la misma, el rendimiento y eficiencia de la organización no será el adecuado. Por ello la comunicación al interior de la empresa está enfocada al mantenimiento de un clima y cultura organizacional óptimos y satisfactorios, lo que al mismo tiempo, favorece la productividad entre los miembros de la organización.

La comunicación dentro de la empresa sirve para fundamentar su razón de ser, establecer su identidad, fomentar un clima adecuado, hacer partícipes a los públicos internos propiciando la integración, contar con una misión, visión o establecer su función; en síntesis, la comunicación es un valor estratégico, importante y fundamental con el que se dan a conocer tanto al interior como al exterior.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no toman en cuenta este elemento indispensable para su funcionamiento, dado que la coordinación de actitudes y comportamientos de los elementos que la integran se ven reflejados en el desempeño de la organización, es indispensable que los mensajes vayan dirigidos a fin de generar productividad, rendimiento y entendimiento entre los públicos internos para así contar con una satisfacción y estabilidad laboral, identificación y compromiso con la organización, factores que en general, se vean reflejados tanto en el clima como en la cultura organizacional.

³⁵ Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, op.cit. p. 22.

“...la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros...”³⁶ esta frase es sumamente interesante pues nos deja ver que los públicos en las organizaciones tienen la capacidad de tomar decisiones, proponerse objetivos, aprender de ellos mismos y de los demás, tener voz y voto dentro de las organizaciones ya que funcionan como piezas clave en las mismas.

La comunicación en la empresa tiene entre sus objetivos “crear un clima de opinión motivador, que persuada al empleado a participar con su esfuerzo en el logro de los objetivos institucionales, así como también de los específicos, trazados por la dirección de la empresa”³⁷, es por medio de ella que se llega a lograr los objetivos, tanto del propio empleado como de la empresa.

“...se debe brindar y operar soluciones de fondo en las organizaciones para que éstas sean más productivas, beneficien a las personas que las integran y así mismas...”³⁸; es decir, es una dualidad donde por medio de la persuasión ganan tanto el empleado, como la misma empresa al lograr la participación y esfuerzo de sus públicos internos.

Como ya se mencionaba, aún existen empresas que no le dan la debida importancia a la comunicación, saben lo que se debe de hacer y saben la importancia de la misma, pero no le dan el valor en el sentido de planearla, creen que es algo que se da de manera natural y por sentido común, inclusive no llevan a cabo actividades sistemáticas para optimizar sus flujos de comunicación y al no haber descubierto el papel estratégico que desempeña, se ven inmersas en grandes conflictos que frenan e inclusive pueden llevar a una empresa al declive.

Por ello deben desarrollarse e “implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos

³⁶ María Antonieta Rebeil Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 14.

³⁷ Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*, op.cit., p. 96.

³⁸ María Antonieta Rebeil Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 22.

de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”³⁹.

De ahí la importancia de la comunicación al interior de la empresa puesto que por medio de la comunicación y el adecuado uso y manejo de los mensajes al interior de ella, se logrará fomentar el interés por alcanzar los resultados, comunicando con claridad sus objetivos; el esfuerzo, la disposición y la actitud de los miembros de la organización para cumplir los acuerdos y contribuir tanto a la efectividad como a los resultados, son factores que ayudarán a la motivación e integración del personal y esto repercute en un clima organizacional adecuado para la organización.

Si el empleado se encuentra que en su lugar de trabajo existe un clima organizacional óptimo, éste desarrollará su trabajo con las mejores condiciones. Cabe recordar que el dinero no es el incentivo número uno para motivar a los empleados, el reconocimiento es una necesidad básica de todo ser humano y si no se es tomado en cuenta como parte importante de la empresa, si no se valora el trabajo de los empleados, difícilmente se conseguirá una empresa consolidada.

Si existe un diseño de la cultura de la empresa y éste es transmitido con claridad, se definen funciones, existe una buena selección del equipo de trabajo, motivación, libertad para que aporten su ideas y se tomen decisiones, se fomenta la creatividad, apertura al cambio y se maneja una comunicación clara, directa y constante al interior de la empresa, estos factores podrían servir como nexo entre el equipo de trabajo, la propia organización y el cumplimiento de objetivos de la misma.

“...la organización como un sistema que hace interactuar diferentes elementos y que realiza distintas funciones obedeciendo a ciertas reglas; es un sistema abierto en la medida en que está en relación permanente de intercambio con su entorno”⁴⁰, de ahí

³⁹ *Ibíd.* p. 42.

⁴⁰ María Antonieta Rebeil Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 92.

que la apertura al *cambio* sea tomada en cuenta y sobretodo exista en la empresa la convicción de crearlo y llevarlo a cabo cuando sea necesario.

Así por ejemplo, puede haber cambios en el estilo de liderazgo, el organigrama, los departamentos, se puede redefinir la misión y visión, o inclusive, en un nuevo enfoque de la calidad en el servicio al cliente y de existir la necesidad de crear algún cambio en los procesos, éste se verá reflejado en el buen funcionamiento de las propias organizaciones.

Sin embargo, la resistencia al *cambio* siempre va a existir puesto que es una oposición natural de las personas a cualquier intento por verse modificada su conducta; el miedo a éste puede provocar inestabilidad, incertidumbre, estrés, fricción y temor, pero al mismo tiempo demanda preparación, flexibilidad y por ende, capacidad de adaptación. Por ello para lograrlo, debemos involucrar a *líderes* que generen ese *cambio* impulsado por visiones estratégicas, generalmente es ese líder quien va a propiciar que el trabajo en equipo sea cooperativo y logre el proceso del cambio.

Es así como podemos concluir que la comunicación al interior de la empresa debe ser vista como un apoyo estratégico para informar, motivar y persuadir. Los públicos internos no sólo deben conocer y comprender los propósitos, objetivos, planes y metas de la organización, sino “se deben apropiar de ellos, vivirlos diariamente y que sean éstos los que provean de significado a su desempeño excelente”⁴¹; por ello el manejo estratégico de la comunicación interna actúa como catalizador y orientador de los esfuerzos de los públicos de una empresa.

⁴¹ *Ibíd.* p. 266.

1.4.2. EL PAPEL DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL.

Por medio de la comunicación la organización interactúa a través de diversas formas y mensajes logrando un entendimiento de todas las partes involucradas. "...la finalidad de los actos y mensajes implementados por las distintas formas de comunicación en el marco de la estrategia de la empresa, tenderán finalmente hacia el mantenimiento y crecimiento de la compañía."⁴²

Como ya se ha señalado, lo importante de la comunicación al interior de la empresa es buscar el sentido de la comunicación para ésta, pues la organización persigue una finalidad apoyándose de la comunicación en busca de permanencia y desarrollo. Lo que se pretende es transformar a la organización que antes venía siendo puramente administrativa a la gestión de tipo *organizacional* con esto me refiero a una organización centrada en la estrategia como medio para asegurar la calidad, permanencia y competitividad.

Ante ello, se requiere de un equipo flexible de profesionales en el área de comunicación que sepan ayudarla para que pueda adaptarse al cambio del que hemos venido hablando y sobre todo, tener la capacidad de mantener su identidad y no perder su imagen. El comunicador organizacional tendrá que atender, facilitar y mejorar las relaciones interpersonales de los individuos de la organización.

El comunicador organizacional debe conocer plenamente la organización con la que está trabajando, comenzando desde la cultura y valores organizacionales, (los cuales son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de ésta), deben ser conocidos por él y difundidos a los públicos; el comunicólogo tiene la ardua labor de lograr que exista una integración armónica, compromiso y entrega entre los diversos públicos y la organización. Pero sobre todo debe entenderla como un organismo complejo inmerso en problemáticas de índole comunicacional.

⁴² Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, op.cit. p. 45

Deberá diagnosticar y proponer posibles soluciones (estratégicas) que “generen procesos de intercambio que unifiquen y consensen criterios de productividad, provocando la cooperación y colaboración colectiva organizada hacia las metas de la organización.”⁴³

Con esto podemos darnos cuenta de la gran importancia del comunicólogo organizacional puesto que con su ayuda, la empresa podrá mejorar sus flujos de comunicación (internos y/o externos), generar una mayor colaboración de los públicos y con ello crear motivación, empatía, reconocimiento, sentido de pertenencia, logrando cumplir con objetivos y metas organizacionales. Debe atender cualquier problema que se presente en torno a la organización, pero además debe ser preventivo para que se anticipe a las posibles condiciones que puedan dañar su funcionamiento.

Es por ello que debe actuar en forma estratégica pues su labor está centrada en lograr un óptimo funcionamiento entre la empresa, sus públicos y su entorno, promoviendo así la satisfacción de los intereses de todas partes, pero principalmente los intereses propios de la organización, es entonces, que la estrategia del comunicador se da en función de los propósitos marcados por la organización. Dentro de las actividades más relevantes que debe realizar, se encuentran las siguientes:

◆ Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.
Se refiere prácticamente a dar orden y sentido al intercambio de mensajes obedeciendo a propósitos como el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa.

◆ Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.
Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros.

⁴³ María Antonieta Rebeil Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 183.

❖ Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura organizacional. Tiene la posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.

❖ Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Desde la edición de publicaciones internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, administración de tableros de avisos, producción de material audiovisual, preparación de discursos, organización de eventos, desarrollo de contenidos de medios electrónicos, etc.

44

Para ello, los comunicadores organizacionales deben contar con habilidades y capacidades como la administración, planeación, organización, dirección y control, las cuales serán operadas a través de actividades de comunicación, pero específicamente, debe contar con dos facultades esenciales en todo comunicólogo organizacional, la *proactividad* y la *capacidad estratégica*.

Por lo que respecta a la primera, es la habilidad de anticiparse a algo, el poder prevenir. Con esto me refiero a que debe tener la capacidad de ser proactivo para de esta manera poner remedio a situaciones problemáticas que no sólo aquejen a la organización en determinado momento, sino también a futuro.

Cabe mencionar que no sólo se trata de anticiparse o prevenir, también tenemos el otro lado de la moneda, el *hacer que las cosas sucedan*, con ello me refiero al uso de mensajes estructurados y diseñados, implementando los diferentes medios y procedimientos que se emplean entre los públicos internos y la organización para así mantenerlos informados, motivados e integrados con la finalidad de contribuir al logro de objetivos y metas que se propone la organización.

En cuanto a la *capacidad estratégica*, todo comunicólogo organizacional debe contar con ella pues el profesional de la comunicación es un diseñador y generador de mensajes para el uso de los diversos públicos, es decir, él promueve que exista una

⁴⁴ Salvador R. Sánchez Gutiérrez en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 42.

verdadera comunicación, que el personal se comuniquen y no sólo se exprese y todo esto lo logra con habilidades como las ya mencionadas pues no sólo debe saber qué decir, sino cómo decirlo y a quién, de esta forma, “la labor del comunicador organizacional transita por la construcción de ambientes comunicacionales...”⁴⁵

Es importante destacar que el comunicador deberá estar dotado para que “su labor sea trascendente, participe intensamente y sea responsable con su entorno”⁴⁶; el comunicador se convierte en agente de cambio cuando sus teorías, métodos y procedimientos coadyuvan al desarrollo y buen funcionamiento de la organización. Para ello no hay que olvidar que debe ser realista en la consecución de objetivos y al mismo tiempo planear y evaluar constantemente los procesos que se vayan a llevar a cabo para así adaptarlos de la mejor manera en la entidad.

Es entonces, que el comunicólogo deberá encontrar la forma para que los diversos segmentos directivos tomen conciencia, se capaciten para poder administrar con efectividad los medios y acciones que sean la base y guíen el incremento de la productividad, tanto de los miembros de la empresa como de la misma empresa. El profesional de la comunicación puede tener influencia en el nivel directivo pero al mismo tiempo la capacidad de escuchar a los públicos internos, es decir, crear una corresponsabilidad para así poder comunicarse con efectividad.

Por otro lado, el profesional de la comunicación, debe mantener una constante actualización en su rama para tener la capacidad de apoyar a la empresa y hacerle ver con claridad su postura actual, el rumbo a seguir y la meta por cumplir. Es así como el comunicólogo debe estar preparado y sobre todo capacitado para darles una solución adecuada, oportuna, inmediata y eficaz a los problemas que se presentan en la empresa.

⁴⁵ María Antonieta Rebeil Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, op.cit. p. 201.

⁴⁶ *Ibíd.* p. 222.

Todo lo anterior será llevado a cabo apoyándose de las nuevas tecnologías que no podemos dejar de lado, pues en un mundo donde el entorno afecta constantemente, es necesario conocer, entender y tener al alcance todas y cada una de las herramientas de las que se pueda disponer para así hacer más efectivos los procesos de comunicación en dichas entidades.

Como bien podemos ver, esta serie de herramientas facilitarán el desarrollo organizacional; el comunicólogo fungirá como un promotor de nuevas ideas efectivas para la comunicación en la empresa y al mismo tiempo como un impulsor del cambio en la compañía, instalando y trasladando en todos los ámbitos de la organización y sus colaboradores la función de la comunicación. Finalmente, es para nosotros una tarea ardua y compleja pero llena de retos y expectativas por cumplir.

1.4.3. DESAFIOS PARA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI.

Cada vez más las organizaciones se apoyan de la comunicación para lograr sus procesos de cambio, una estabilidad y competitividad más amplia; sin embargo, el conocimiento y el pensamiento estratégico que van de la mano del capital intelectual, nos permiten potenciar a las organizaciones del siglo XXI y a valorar los activos más importantes de las empresas, es decir, los activos intangibles.

Ante estos actores y *macrotendencias* de las cuales ya habíamos hablado con anterioridad, en las empresas del siglo XXI se manifiestan ciertos desafíos que éstas tendrán que superar y no sólo ver como obstáculos o barreras, sino más bien como fenómenos que le van a permitir crecer y adaptarse a cambios provenientes del entorno que demandan preparación y flexibilidad.

Los elementos que antes eran señal de rentabilidad y ventajas para las empresas, también están en constante cambio a causa del entorno que las rodea; “el foco de

atención se ha trasladado a las habilidades de las personas que la conforman...”⁴⁷, por ello, es importante destacar la importancia del *capital intelectual*, el cual debe ser potenciado para así asegurar la calidad, permanencia y competitividad.

Aunado a ello, deberá existir un *pensamiento estratégico*, el cual se considera un factor fundamental para el desempeño exitoso en las organizaciones y de la misma manera una función primaria en el manejo de las empresas. “dicha técnica busca conciliar oportunidades y amenazas del entorno y el mercado con los recursos de la empresa, los cuales son calificados como fortalezas y debilidades”⁴⁸; los planes estratégicos tienen que ser ajustados y en ocasiones modificados, por ello se debe ser flexible según el entorno y el mercado. El pensamiento estratégico es un proceso continuo y debe basarse en la experiencia e intuición, sin olvidar que conocer plenamente el entorno es lo que lo hará efectivo.

Ahora bien, así como debe existir la preocupación por los públicos internos, también deberá existir hacia los externos, específicamente, hacia los clientes, “las empresas deberán trabajar de forma inteligente las bases de datos para transformar datos en información”⁴⁹, esto permitirá establecer una relación más estrecha con ellos; al trabajar en un conocimiento más profundo sobre éstos, no simplemente será para informarlos, sino para aprender a comunicarse inteligentemente con ellos y así anticiparse a sus necesidades y gustos.

Por otro lado, no hay que olvidar el *liderazgo* como parte esencial del éxito de las organizaciones, el cual debe ser compartido por todos los miembros de la empresa y llegar a todos los ámbitos de la organización, “...para poder crear este tipo de liderazgo, la compañía debe estar fundamentada sobre una misión y valores comunes”⁵⁰, es decir, misión y liderazgo deben estar íntimamente ligados desde lo más alto de la organización, hasta la base. Para que los públicos internos compartan el liderazgo es

⁴⁷ Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, op.cit. p. 23.

⁴⁸ Antonio Sacristán, “Pienso, luego planeo”, *Revista Expansión*, año XXXIX, número 997, México, agosto 2008, p. 102.

⁴⁹ Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, op.cit. p. 25.

⁵⁰ Pablo Cardona y Oscar Rey, “La bendita misión”, *Revista Expansión*, op.cit. p. 92.

necesario que asuman una misma misión y así se puedan reforzar mutuamente. Esta combinación es conocida como *Liderazgo Centrado en la Misión (LCM)*.

Este concepto nuevo surge para las empresas del siglo XXI, Pablo Cardona y Carlos Rey nos hablan de que es un proceso en el que todos los públicos internos de la organización generan nuevos conocimientos, experiencias, comportamientos, habilidades y actitudes, hasta que asumen la misión (a su respectivo nivel) con el sentido de responsabilidad de un líder y esto se logra por medio de lo que ellos llaman los ciclos del LCM, el cual se estructura en tres niveles: *compromiso, cooperación y cambio*.

Se debe crear una cultura de alto compromiso en todos los colaboradores con la misión de la empresa, éste debe ser transmitido a otros y lo más importante es que sea palpable para que con el tiempo sea como una regla dentro de la empresa practicada de manera sólida y constante.

La cooperación, es para motivar el trabajo en equipo, "...ir más allá de los propios intereses, trascender al propio yo"⁵¹; las competencias y el talento evolucionan constantemente de la misma manera que las expectativas y necesidades de los públicos (internos y/o externos), por ello, se plantea identificar las necesidades de cambio, crear el cambio personal y promoverlo en los colaboradores para de esta manera buscar mejoras de desarrollo constante en toda la organización.

Otro desafío importante mencionado con anterioridad y retomado en este punto, es la creación de *empresas punto com*, esto con la finalidad de implementar mayores y mejores estrategias de adaptación para crecer, permanecer en el mercado y lograr un posicionamiento. Las empresas virtuales no solo reducen costos de operación, además permiten de manera inmediata conseguir una amplia cartera de clientes por medio de su plataforma electrónica *WWW*, al mismo tiempo compiten en el espacio virtual donde

⁵¹ *Ibíd.* p. 96.

el tamaño y condiciones son similares, donde no existen empresas grandes y pequeñas.

Finalmente, el *compromiso organizacional*, el cual es definido como “un estado de identificación con la organización, sus metas y el deseo de seguir formando parte de ella”⁵², logra cumplir con objetivos y metas establecidos por la organización por medio de un compromiso de los públicos internos hacia la empresa que cada vez se va haciendo más fuerte y sólido.

El *compromiso organizacional* está integrado por tres dimensiones: ⁵³



La *afectiva* implica establecer lazos emocionales hacia la organización y sus públicos internos; la *de continuación* se refiere a necesidades por cubrir de él a la empresa y viceversa, por ejemplo, financieras o psicológicas; la *normativa* alude a beneficios y compromisos, es decir, a la lealtad existente entre empresa – empleado – empresa.

Estas dimensiones podemos relacionarlas indudablemente con las necesidades propuestas por Maslow y darnos cuenta que estas dos dimensiones mantienen en común que son regidas por las necesidades humanas jerarquizadas ya famosas en la pirámide. Este es un claro ejemplo de la importancia de adaptarse al entorno y de esta manera elegir los procesos que mejor nos convengan, de no renunciar a lo tradicional

⁵² Miguel Alejandro Villavicencio Carranza, “Haz que tu empresa funcione. El compromiso organizacional”, *Revista Generación Anahuac*, año XX, número 114, México, octubre – noviembre, p. 33.

⁵³ *Ibíd.*

por encima de lo “novedoso” puesto que lo que en última instancia se pretende, es encontrar un equilibrio donde se puedan compaginar diversos elementos con el fin de beneficiar a la organización.

1.5. LA COMUNICACIÓN EN LA FAMILIA.

Desde nuestros inicios hemos tenido la necesidad de agruparnos para poder subsistir, de adaptarnos a los cambios desarrollando y modificando nuevas y mejores formas de constituirnos para de esta manera ir creando sociedades y organizaciones; todas ellas formadas por grupos de personas con intereses en común. Es de esta manera que llegamos a la conformación de sistemas constituidos por grupos sociales, como las tribus, colonias, familias, instituciones, empresas, donde la comunicación juega un papel fundamental al estar presente dentro y fuera de cada una de ellas.

Hablando de la conformación de los grupos sociales, se puede considerar que la familia es el primer sistema del que formamos parte y en él se instaura el proceso de socialización; “...es un grupo institucionalizado, relativamente estable, que constituye una de las bases de la vida social”⁵⁴, es el primer lugar donde aprendemos a comunicarnos, es la base de la transmisión de valores que orientan las conductas, los ideales, las formas de pensamiento.

Se concibe como un sistema interactivo formado por un conjunto de personas unidas donde cada una asume ciertas reglas, roles, funciones y actitudes. El comportamiento que cada integrante tenga para con los demás miembros, depende en gran medida, de las relaciones que lo unen a los otros. Es así como el padre se comporta de una manera muy diferente a la que presentan los hijos entre ellos o la madre con el primero; así como en las empresas existen jerarquías, normas, valores, derechos y obligaciones, pasa lo mismo en el ámbito familiar, donde es necesaria una

⁵⁴ Edmond Marc y Dominique Picard, “*La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*”, España, Editorial Paidós, p. 155.

especificación de roles y reparto de tareas para no amenazar el equilibrio en la vida familiar.

Pese a ello, lo importante en este punto es destacar cómo se interpretan *sus comunicaciones y sus comportamientos*. Ante esta cuestión, en la referencia bibliográfica antes citada, se mencionan los fenómenos de *alianza y coalición*.

“La alianza instauro una relación de afinidad entre participantes a causa de intereses comunes, simpatías, identificaciones mutuas”⁵⁵, esto lo podemos homologar con las relaciones entre hermanos que comparten mismos gustos, intereses y que puedan ser de la misma generación, por ejemplo.

Por lo que respecta a la coalición, “establece la solidaridad de algunos miembros contra otros”⁵⁶, el ejemplo lo podemos establecer cuando la mamá se une a los hijos contra el papá para convencerlo de tener unas vacaciones a la playa y olvidarse por un momento del trabajo; otro ejemplo pudiera ser cuando el hermano mayor se une al menor para convencer a los padres de darle el permiso para ir a determinada fiesta; como podemos ver, ejemplos de coalición se encuentran en los lazos de solidaridad para conseguir un fin determinado que beneficie al otro.

Estos conceptos sirven de pauta a *las relaciones de poder* en el círculo familiar y esto se sobreentiende como “quién manda en casa”; es entonces, cuando surgen los problemas al interior de la familia como en cualquier organización, a causa de la rebeldía, falta de integración, no contar con jerarquías bien definidas o la falta de comunicación, por mencionar algunos detonantes en el ámbito familiar.

“Como toda institución, la familia tiende a la *homeostasis*...”⁵⁷, es decir, requiere de la autorregulación para mantener el equilibrio y la estabilidad cuando se presenta algún cambio, éste último estará presente en todo momento en el ámbito familiar puesto

⁵⁵ *Ibíd.* p. 171.

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ *Ibíd.*

que los integrantes de la misma cumplen con ciclos naturales como lo es el nacimiento, crecimiento y vejez.

La etapa inicial en la formación de toda persona se produce en el seno de la familia. En la actualidad, ésta sigue cumpliendo la función de *creación de identidad*; esto quiere decir que cada familia maneja diferentes formas de pensar, valores, creencias y actitudes que son enseñados a sus descendientes, los cuales serán el reflejo del comportamiento posterior en cada uno de los ámbitos donde tenga que estar inmerso, llámese escuela, empresa, trabajo.

El ambiente familiar es consecuencia de las aportaciones, actitudes y vivencias de todos los que conforman la familia y puede ser modificado a causa de las conductas y comportamientos de los integrantes de la misma; es por ello que también la familia necesita adaptarse a los cambios provenientes del entorno para poder no sólo sobrevivir, sino crecer y mantenerse estable, adaptándose así a las nuevas generaciones, nuevas reglas o nuevos integrantes, compartir sentimientos o modos de pensar y de esta manera poder minimizar el riesgo de las crisis familiares.

1.5.1. EMPRESA Y GRUPO FAMILIAR.

La comunicación en la familia es sumamente importante puesto que ayuda a fundamentar la razón de ser de cada individuo, establecer su identidad, fomentar relaciones sociales para con los demás; por medio de ella la familia interactúa a través de diferentes maneras logrando un entendimiento de todas las partes involucradas, que es lo que en última instancia se pretende.

La conformación de los grupos sociales surge precisamente en la familia, pero ahora vamos a tratar cómo es que ésta pasa a ser parte central y fundamental de la vida del hombre hasta el grado de convertirse en el núcleo generador de empleo para los miembros que pertenecen a ella.

La empresa es entendida como el conjunto de personas que "...comparten ciertos valores, normas sociales y objetivos que llevan a la práctica por medio de una división del trabajo y de mecanismos de coordinación – integración relacionados con los sistemas de comunicación, autoridad y contribución – retribución"⁵⁸ y es en este grupo social donde la familia va a encontrar la manera de unirse para poder subsistir con la cooperación, integración y entusiasmo de cada uno de los miembros que la conformen, obteniendo como beneficio una retribución.

Es así que tenemos a familias organizadas en negocios que utilizan el parentesco como una manera de poder ampliar su campo de acción y así conseguir beneficios económicos. Con esta unión familia – empresa se consigue la alianza que permite a este grupo social incursionar en actividades del ambiente económico. Es precisamente este vínculo estrecho entre familia y empresa lo que viene a constituir su unidad social y de trabajo.

Pero ¿qué pasa con la familia y a la vez con la empresa, es decir, con los roles que juega cada grupo, por qué surge el conflicto y la confusión? comencemos por hacer una distinción entre estos dos elementos para poder diferenciarlos y a la vez complementarlos; para ello es necesario hablar de grupos primarios y secundarios, artificiales y naturales.

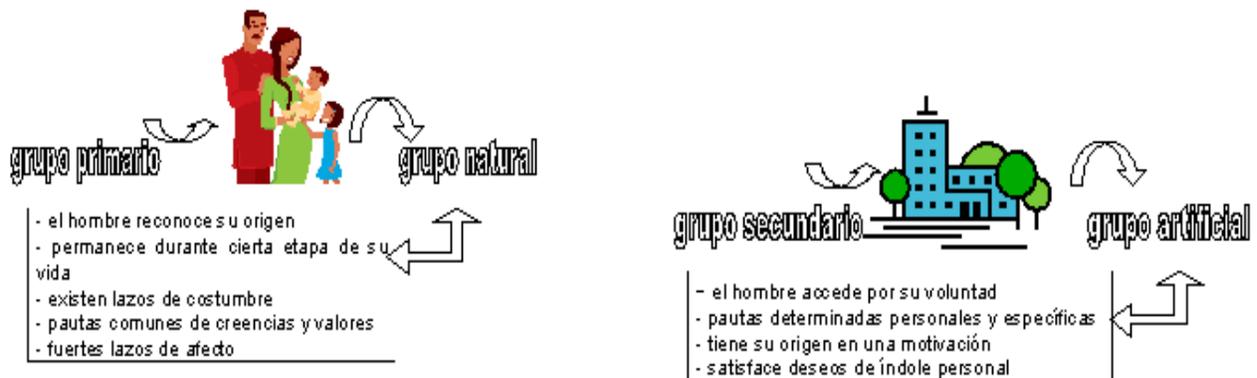
Respecto a esta división de los grupos Horacio A. Irigoyen hace una diferenciación y determina que la empresa es un grupo secundario, mientras la familia conforma los grupos primarios. Los primeros forman parte al mismo tiempo los grupos artificiales y esto es prácticamente porque son conformados mediante un proceso de socialización consciente; "en los grupos artificiales el individuo accede generalmente por su voluntad y lo hace movido por pautas determinadas personales y específicas, tiene su origen en una motivación"⁵⁹

⁵⁸ Cristina Padilla Dieste, "*Todo queda en familia*", México, Editorial CUCSH UdeG, 1997, p. 13.

⁵⁹ Horacio A. Irigoyen, "*La crisis en la empresa de familia*", Argentina, Editorial Macchi, 1999, p. 21.

La familia, al ser un grupo primario forma parte de los grupos naturales puesto que es donde el ser humano nace, es la etapa inicial de su formación “los grupos naturales son aquellos en los que el hombre reconoce su origen y permanece durante cierta etapa de su vida, existen fuertes lazos de afecto, prima lo afectivo sobre lo racional”⁶⁰

Para ser más claros esta clasificación se puede resumir de la siguiente manera:



Como podemos apreciar, es debido a estos tipos de grupos que se llega al vínculo: empresa/familia, dando paso a la conformación de *empresas familiares*, sin embargo, al mismo tiempo se presenta cierto grado de confusión, puesto que se mezclan los roles de la familia y de la empresa.

1.5.2. EMPRESAS FAMILIARES.

Estos dos grupos conectados de los que hemos venido hablando son los que generan el nacimiento de las *empresas familiares*, las cuales deben ser tratadas con cautela puesto que la aparición de conflictos internos en la familia, repercutirá indudablemente en la empresa, debido a que “no se produce el desprendimiento, sino

⁶⁰ Ibíd.

que se observa una especie de engrosamiento de la estructura original (la familia) que abarca y comprende a la nueva estructura en ciernes (la empresa)⁶¹; dada esta interconectividad, es preciso mantener un equilibrio a fin de no afectar ninguna de sus partes.

Ahora bien, una empresa familiar se define como una organización constituida y manejada bajo el control, operación y funcionamiento de por lo menos dos o más miembros de una familia, los cuales asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.

Muchas veces la empresa familiar es administrada más por la intuición y la experiencia que con base en la planeación y administración, esto trae considerables problemas que aquejan a dicho organismo dificultando con ello su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Básicamente las empresas familiares presentan las siguientes características:

❖ Integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos (estructura básica de una típica empresa familiar).	❖ Experiencia sobre capacidad.
❖ El patrimonio familiar está involucrado en la empresa.	❖ Dirección autocrática.
❖ Centralización del mando sólo en miembros de la familia.	❖ Poder incuestionable.
❖ Cierta desprecio al apoyo profesional.	❖ Falta de evaluación de la gestión.
❖ Excesiva rigidez.	❖ Responsabilidades diluidas.
	❖ Conceptos y pautas de gestión obsoletos
	❖ Diferencia de objetivos entre individuo y empresa

62

Estos puntos problemáticos, carencias o limitaciones, son precisamente los que la empresa familiar no percibe a simple vista y son los causantes del quiebre o mal manejo de la misma, lo que trae consigo problemas en el interior que repercuten en la productividad.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 24.

⁶² Horacio A. Irigoyen, *La crisis en la empresa de familia*, op.cit., p. 45.

Ahora bien, hacer negocios familiares no es una característica exclusiva de México, en varios países se vive este fenómeno, sin embargo es importante destacar que algunos de los factores por los que en México existen las empresas familiares es para impedir la dispersión de los bienes, por la tendencia a no romper los lazos familiares, asegurar el futuro de la familia e inclusive de varias generaciones pues con el tiempo será herencia familiar, o por el temor de ser traicionado o engañado, por mencionar algunos.

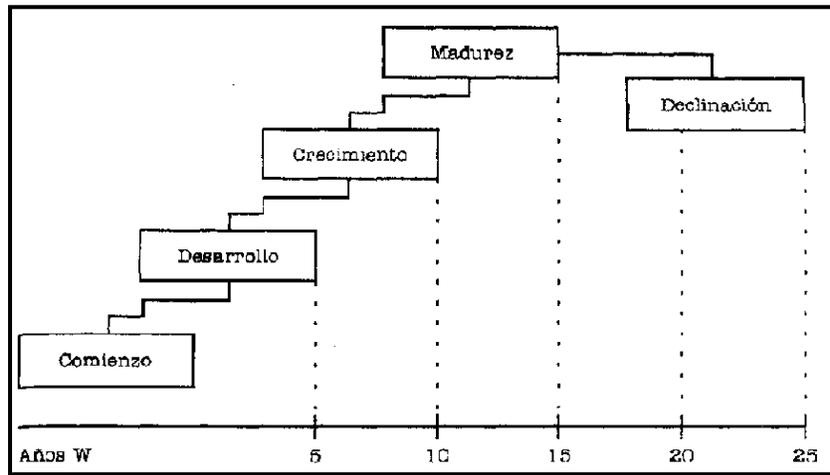
“...se calcula que en México el 90% de las empresas son de carácter familiar; muchas de ellas muy exitosas y se han sabido rodear de merecida fama...”⁶³, ejemplo de ello tenemos a Bimbo, Tequila Corralero, La Costeña, Librerías El Sótano, Vicky Form y Comex.

“De acuerdo con un reporte de la *Family Business Magazine*, 10 de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Femsa, de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo de la familia Zambrano; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo Industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor, que se desarrolla en el giro de los alimentos”⁶⁴

Estas empresas cuentan con un ciclo de crecimiento donde se enfrentan a retos que la hacen madurar y crecer (como en el caso de todas las antes mencionadas) o quebrar; de hecho, se estima que de no ser correctamente atendidas, tienden a durar sólo de 25 a 30 años, es por esta razón necesitan ayuda para desarrollar estrategias y métodos de planificación para así atender y solucionar sus problemas.

⁶³ Roberto Kuhlman, *Negocios vs. Familia*, Revista Entrepreneur, volumen 5, número 12, México, p. 28–29.

⁶⁴ Begoña Llanos, “Entrevista con el autor de *Empresas Familiares, material para sustentar el crecimiento de tu negocio entre parientes*”, Revista Entrepreneur, volumen 4, número 1, México, p. 33–35.



En cada una de estas etapas se necesitan ciertas habilidades y requerimientos a medida que la empresa va creciendo. En el comienzo se necesita rodear de un criterio innovador y creador, al mismo tiempo la empresa demanda tiempo, esfuerzo y dinero. “Durante los primeros cinco años de vida la empresa es pequeña y la aspiración de los fundadores es tener éxito, para lo cual desempeñan todo su esfuerzo y ahorran...”⁶⁵

En la etapa de desarrollo, la planificación y la organización son factores determinantes y clave que no se pueden olvidar, el objetivo ya es algo maduro y la organización comienza a crecer al mismo tiempo que las necesidades; las aspiraciones van estabilizándose y consolidándose.

En la fase de crecimiento, los valores van cambiando y se necesita un mayor grado de conocimiento, tanto del ramo al que pertenece la empresa, como de la organización y administración de la misma pues la organización ya es más grande y compleja; se tiene como meta expandir el negocio.

Por lo que respecta a la cuarta etapa, los fundadores ya están en plena madurez al mismo tiempo que la empresa, los hijos ya son profesionales y reclaman sus puestos; la empresa se encuentra en plena consolidación; estratégicamente necesita un cambio y

⁶⁵ Horacio A. Irigoyen, *La crisis en la empresa de familia*, op.cit., p. 61 – 63.

es cuando se presentan los choques generacionales pues "...el lenguaje que hablan las dos generaciones es distinto, como lo son sus apreciaciones y sus motivaciones"⁶⁶, la empresa se encuentra a poco tiempo de atravesar por el cambio generacional.

Finalmente, en la etapa de declinación, es cuando se debe de anticipar a designar la sucesión y por lo tanto una reestructura en toda la organización pues de no contar con una sucesión adecuada podría languidecer.

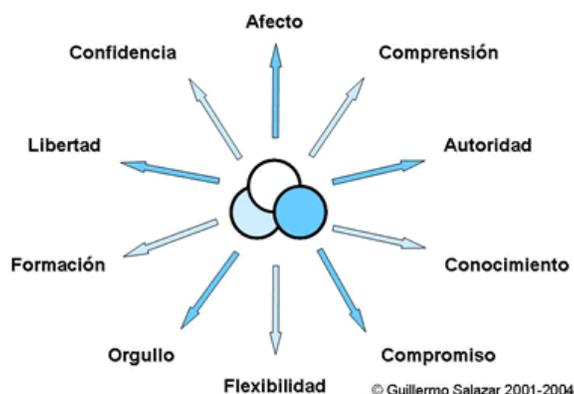
En general, como podemos percatarnos, así como los productos y servicios tienen un ciclo de vida, lo mismo ocurre en la empresa familiar, la cual transita por una serie de conflictos en diversos grados; para poder subsistir y crecer deberá vincular *conocimiento* + *experiencia* para poder emprender acciones de manera eficiente justo en el momento adecuado, no se puede olvidar que adaptarse a los cambios del entorno en cualquier etapa es sustancial.

1.5.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Las transiciones son difíciles pero se deben de aceptar nuevas ideas que generen mejoras para la empresa y así evitar posibles conflictos entre el vínculo familia – empresa, de esta manera se podrá regular y garantizar el logro de los objetivos tanto del negocio, como las aspiraciones de la familia y así conseguir armonía en los dos ámbitos.

Las empresas familiares cuentan con ventajas importantes cuando funcionan de la manera correcta, por ejemplo:

⁶⁶ *Ibíd.*



67

Es así como podemos ver que los miembros que las conforman están unidos por lazos afectivos, lo que permite crear valores en la empresa, pues al ser empleados familiares comparten el mismo marco de referencia y experiencias similares; el hecho de convivir desde que nacen, permite conocer y comprender pensamientos y comportamientos, existe una confianza mutua y lealtad; se acepta y refuerza la autoridad pues se maneja un ideal compartido con intereses comunes por parte de los integrantes, con ello se adquiere un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

Por lo general, todos los miembros de la empresa manifiestan una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y flexibilidad, es decir, demuestran compromiso hacia la organización, existe innovación y dedicación del personal para lograr el éxito, todo esto, aunado con dosis de sacrificio.

Con todo lo anterior se genera cierta libertad de decisión pues les gusta lo que hacen, trabajan en algo propio y por lo mismo se sienten cómodos, lo que provoca que sean más libres de seguir sus propias intuiciones y cierta rapidez en la toma de decisiones, confiabilidad y orgullo de pertenecer a la empresa familiar pues se crean imagen y prestigio.

⁶⁷ Guillermo Salazar Nava, *Cómo gestionar empresas familiares*, [en línea], dirección URL: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajas-fortalezas-empresa-familiar> [consulta: 30 de junio de 2009].

Dentro de la empresa se conoce bien a todos los familiares que la conforman y por ello resulta fácil comprenderlos y aceptarlos, aunado a ello el carácter confidencial es fundamental pues la lealtad intrafamiliar es un factor fundamental; elegir a los empleados entre los miembros de la familia puede crear confianza y lealtad.

Todos estos puntos se relacionan entre sí y son en esencia, consecuencia de la “familia” creada como primer grupo, el cual viene a conformar la empresa, sin embargo, todas estas ventajas pueden convertirse en debilidades al no ser manejadas correctamente y que desafortunadamente se trasladan a la parte operativa del negocio, presentando con ello desventajas como:



68

En cuanto a organización es evidente que existe resistencia y desinterés al realizar el organigrama, esto se debe a que todos saben de antemano quién es el “jefe” y le tienen respeto a esa figura; el problema se desencadena en los mandos medios, esto denota la falta de formalidad al desempeñar cargos y funciones que viene de la mano con la poca o nula capacitación.

La asignación de puestos se debe realizar con base en las capacidades y el desempeño; la poca disposición para delegar autoridad y responsabilidades viene a presentarse como un grave problema que aqueja a la organización afectando la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

⁶⁸ *Ibíd.*

La solución de problemas y el manejo de conflictos se da de manera poco profesional pues no se separan los lazos afectivos de los laborales y con ello la comunicación se va deteriorando, la carencia de la comunicación escrita y/o verbal obstaculiza el trabajo; puede haber un buen desempeño en el puesto asignado al miembro de la familia, pero por la misma falta de formalidad puede brincarse al jefe o evitar protocolos.

También pudiera ocurrir que la persona no muestra un desempeño óptimo y como es parte de la familia, es difícil tomar una decisión, pues con ello se generan problemas tanto laborales como familiares, lo que acarrea odios y recelos.

La empresa familiar suele manejarse más por la experiencia y la intuición que por medio de la planeación estratégica y la administración, no ven en ellos herramientas clave para su desarrollo, por lo mismo, se resisten a incorporar especialistas o profesionales pues creen que el patrimonio familiar podría dispersarse y quedar en manos de ellos.

Como no se han fijado políticas claras ni criterios de selección del personal, se asignan cargos profesionales a personas que realmente no están capacitadas para el puesto; existe falta de profesionalización y nepotismo, es por ello que “deberán apuntar hacia la profesionalización de sus organizaciones y evitar la tentación de hacer de la empresa una mera extensión de la familia”⁶⁹, con este proceso se definen los roles de cada individuo, tanto en la empresa como en la familia.

Otra de las desventajas es la presencia de un estilo de liderazgo autocrático y dictatorial donde se exige lealtad absoluta a ideas y conceptos del dueño de la empresa, por lo tanto, se presenta una evidente resistencia al cambio por lo que la modernización de técnicas que pudieran ser obsoletas, se ve imposibilitada.

⁶⁹ Imanol Belausteguigoitia. *Retos de las empresas familiares en México*, [en línea], dirección URL: <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliarisenmexico.pdf> [consulta: 3 de julio de 2009].

Consecuencia de lo anterior es que los intereses personales entran en conflicto, se desata una guerra entre los parientes por obtener puestos y salarios más altos, existe dificultad de conciliar los intereses de la empresa y de la familia.

La carencia de un plan de negocios o un plan empresarial familiar donde se establezcan alcances, límites y políticas con la finalidad de definir objetivos y plantear estrategias para llegar a ellos, trae como consecuencia la falta de un plan de sucesión, en el que habrá que contemplar ciertos aspectos primordiales para el buen funcionamiento de la empresa.

Si bien hemos visto tanto las ventajas como las desventajas de tener o ser parte de una empresa familiar, es importante señalar que aunque la organización pueda enfrentar adversidades y problemas, lo esencial es la comunicación, fidelidad, respeto y colaboración de todas y cada una de sus partes; pues el objetivo es tener buenos resultados en la empresa sin entorpecer, sacrificar o poner en riesgo la relación con la familia.

1.5.4. LA SUCESIÓN DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Hablar de generaciones resulta fundamental para entender a las familias, lo que conlleva a observar de qué manera se van presentando los cambios en las empresas familiares donde los valores culturales, las costumbres y tradiciones se mantienen o cambian de una generación a otra, lo que ayuda a entender la dinámica de dichas organizaciones y ver a la familia a través del tiempo, observar sus permanencias y sus cambios.

Cada generación presenta una serie de creencias, intereses, deseos, retos, necesidades, ideas y comportamientos que deben ser tratados de acuerdo a las capacidades de cada individuo que la conforma y sobre todo, se presentan de acuerdo

con el tiempo y espacio, es decir, según el contexto económico, político y social por el que atraviesen, “la generación es una unidad constante y elemental del campo de la historia”⁷⁰.

El factor clave y determinante del crecimiento y futuro de las empresas familiares es justamente la *sucesión*; muchas de las empresas de este rubro crecen, maduran y pasan de generación en generación sin grandes problemas (como las ya mencionadas con anterioridad), sin embargo, la crisis generacional en cuanto a dominio y poder provoca que un gran porcentaje de éstas no sobrevivan “...sólo 30% llega a la segunda generación y apenas 15% a la tercera. La estadística es universal y el fenómeno se repite en cualquier lugar del mundo a pesar de las diferencias culturales”⁷¹

El gran dilema es decidir qué se debe cambiar y qué debe permanecer. Estamos hablando precisamente de los choques generacionales característicos de las sucesiones familiares, pues la gerencia desea continuar con su postura tradicional mientras las nuevas generaciones le apuestan al cambio. Es aquí donde no debe prevalecer uno sobre el otro, sino por el contrario, se deben de vincular a manera de lograr una visión compartida sobre el futuro de la empresa.

Sin acción no hay resultados, por lo tanto, la creación de un *plan de sucesión familiar* permitirá asegurar la continuidad de la empresa de generación en generación; la búsqueda, selección y preparación del futuro directivo, permitirá contar con una persona capaz de generar compromiso, entusiasmo, responsabilidad y confianza con el proyecto familiar y con los demás públicos de la empresa. “Es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, los empleados y el propio negocio”⁷².

⁷⁰ Cristina Padilla Dieste, “*Todo queda en familia*”, citado por J. Marías, op.cit., p.152.

⁷¹ Cristina Cruz Serrano, “*Nepotismo versus profesionalización*”, Revista Expansión, año XXXIX, número 997, agosto 2008, México, p. 88.

⁷² Virginia Flores Ortiz y Alfonso Vega López. La profesionalización, un reto de la empresa familiar, [en línea], dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm> [consulta 13 de junio de 2009].

Los puntos a considerar en dicho plan son:

- ✓ descripción del puesto, se describen las cualidades que se requieren y las capacidades necesarias.
- ✓ derechos y obligaciones que se adquieren,
- ✓ ventajas que obtendrán y sanciones por comportamientos inadecuados dentro de la empresa,
- ✓ reglas de sucesión y proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.

Una buena estrategia de sucesión debe preparar con tiempo a los posibles candidatos de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y aptitudes, pero sobre todo, es indispensable mantener un pensamiento estratégico para tomar la decisión adecuada, pues la sucesión es un hecho natural en el que no se pueden olvidar aspectos fundamentales como:

- ❖ No se puede ni se debe improvisar.
- ❖ La anticipación del empresario sucesor ayuda a garantizar el éxito del proceso.
- ❖ La sucesión debe ajustarse a la realidad de la empresa.
- ❖ El plan debe estar por escrito (¿por qué se hace?, ¿cuándo?, ¿quién lo hará?, ¿quién será el próximo director?, ¿qué requisitos debe cumplir?, ¿quién puede llenar el perfil?, ¿será o no de la familia?, etc.
- ❖ Establecer cuál será el futuro de quien deja el cargo.
- ❖ Decidir con la cabeza y no con el corazón, es decir, elegir al más capaz salvaguardando y armonizando los intereses de la empresa y de la familia; evalúa experiencia y capacidad.
- ❖ Disponibilidad mutua. Compartir el liderazgo y la toma de decisiones por una parte y por la otra tener voluntad y habilidades necesarias para asumirlo.
- ❖ Verifica que exista disposición y capacidad.
- ❖ Realizar juntas periódicas para medir el clima organizacional.
- ❖ Preparar al sucesor en todos los sentidos (profesionalización).

73

Como bien se puede notar, para contar con una adecuada *sucesión*, es fundamental la profesionalización. Así como el fundador requiere de ciertas cualidades en cada etapa del ciclo vital de la empresa, el sucesor debe experimentar un proceso

⁷³ Héctor Vera Azargado y Daniela Clavijo López. Los 10 mandamientos de la empresa familiar, [en línea], dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7105> [consulta: 6 de julio de 2009].

de educación y formación para la toma de la dirección de la empresa; “conforme los puestos crecen en complejidad, se incrementan las exigencias para la ocupación de los mismos, el tener directivos con valiosos niveles escolares es altamente benéfico para el desarrollo de las empresas”⁷⁴

De esta manera, los puestos más altos e importantes no serán reservados para los miembros de la familia exclusivamente por ser parte de ella, sino por el contrario, el empleado familiar, tendrá la preparación adecuada que requiera su cargo. De este modo, es factible mantener un equilibrio en el organigrama donde se posicione a cada miembro de la familia de acuerdo con su nivel de competencia, junto a la existencia imprescindible de trabajadores que no pertenezcan a la familia, para poder afrontar el crecimiento de la empresa.

Así pues, al paso de las generaciones se pueden ir notando los cambios paulatinos o rápidos, permanencias y complejidades por los que atraviese la organización. Si los miembros de la familia son capaces de comunicarse correctamente y analizar las diversas posturas, se podrán tomar decisiones adecuadas desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno.

Una sucesión mal planeada puede llevar a la más competitiva empresa familiar a la desaparición; en cambio, una planificación oportuna puede mantener, promover y fortalecer las estructuras familiar y financiera asegurando el éxito de la organización.

La supervivencia de la empresa familiar está también sujeta al nivel de compromiso que los propios miembros de la familia sean capaces de mantener, por ello se “...debe comprender que no se trata únicamente de cómo la familia usa el negocio para crear riqueza, sino de cómo mantener esa capacidad de producirla a largo plazo, a través de generaciones”⁷⁵.

⁷⁴ Virginia Flores Ortiz y Alfonso Vega López. La profesionalización, un reto de la empresa familiar, op.cit.

⁷⁵ Cristina Cruz Serrano, “*Nepotismo versus profesionalización*”, op.cit., p. 89

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE “LA POLAR”.

2.1. HISTORIA.

El Restaurante “La Polar” se localiza en la Colonia San Rafael, en la Ciudad de México. A principios de los años 30 comienza como una cervecería; luego de un par de años inicia con la venta de birria; esta idea surge del padre de familia quien proveniente del estado de Ocotlán, Jalisco, decide convertir ese sueño en una empresa familiar que logra convertirse en una empresa sólida y de alto nivel en el competitivo mercado de la comida mexicana.

Después de tres décadas de su fundación, a principios de 1962, apareció en la historia de “La Polar” una persona que a base de trabajo, lucha y sacrificios logró hacerla crecer y mantenerla en el nivel donde ahora se encuentra; la esposa del fundador. Con su receta por demás original y sabrosa, y con un estilo muy singular, “La Polar” fue colándose entre los mejores restaurantes de esta ciudad.

Es a partir de su constitución, el 8 de agosto de 1986, que comienza una nueva etapa, la de la empresa, para ir dejando a un lado el manejo de un negocio familiar y erguirse como una compañía bien constituida 100% mexicana, dándose a su vez la reestructuración en prácticamente todos sus rubros.

“La Polar” elabora la mejor Birria de México al estilo Jalisco y gracias a esto, ha ido creciendo a paso gigante, firme y sostenido, contribuyendo también al crecimiento del país, convirtiéndose en una empresa Socialmente Responsable al promover el deporte en México mediante apoyos y patrocinios a un sin número de boxeadores, luchadores, maratonistas, ciclistas, etc., además de aportar de manera constante donativos a instituciones como la Cruz Roja, sin olvidar que es grande generadora de fuentes de empleo.

Ya constituida como Sociedad Anónima, “La Polar” continúa adquiriendo predios aledaños a sus instalaciones para de esta manera construir, adaptar y reorganizar la empresa con el paso de los años y de esta manera dar origen a los 5 salones que la conformaban hasta hace poco.

Polar Estrella es el primero en existir, posteriormente se conforman *Ocotlán*, *Maritrini*, *Iglú* y *Luminarias*. Cada uno con un ambiente característico, separados por niveles y entradas y con ambientes diversos como el familiar, jovial, para cantar con mariachis, con norteños, o simplemente para disfrutar el buen partido de futbol o el box, sus comensales disfrutaban de la rica comida en este lugar. Actualmente *Iglú* y *Maritrini* se unieron para ampliar el segundo y de esta manera formar uno sólo, quedando con esta remodelación 4 salones al servicio de sus comensales.

El esfuerzo para constituir “La Polar” se ha visto desde sus inicios y afortunadamente ha contado con la colaboración de sus trabajadores y gente que con su apoyo han logrado que se conjugue la calidad, atención y un excelente servicio; de ahí que la respuesta de sus clientes sea generosa y puedan disfrutar día con día el buen sazón y el placer de degustar un buen plato de birria en “La Polar”.

A la fecha contamos con una capacidad instalada para atender diariamente a más de mil comensales y gracias a sus amplias instalaciones, disponemos de un estacionamiento seguro con más de cien cajones, con la finalidad de ofrecer a sus clientes seguridad y un buen servicio al estar en “La Polar”, *la mejor birria de México*.

2.1.1. UBICACIÓN.

La delegación Cuauhtémoc alberga algunas de las colonias más antiguas y tradicionales de la ciudad de México, una de ellas es la Colonia San Rafael, fundada oficialmente en julio de 1891. Esta colonia es una de las primeras en surgir del

fraccionamiento de antiguos ranchos y haciendas porfirianos. Sus primeros habitantes fueron aristócratas, empresarios, integrantes de la clase media y obreros, que debido a la euforia industrial del porfiriato encontraban trabajo en la ciudad. La gran arquitectura de aquél tiempo es lo que le dio a la colonia esplendor y magnificencia.

En tiempos prehispánicos esta zona estaba cubierta por el lago, en el resto había huertas, el acueducto de La Verónica abastecía de agua potable a la ciudad; fue a fines del siglo XIX cuando la ciudad desbordó sus límites y se extendió hacia el poniente sobre haciendas y ranchos, donde se hicieron los tívolis (jardines recreativos con restaurantes y otros servicios).

En el hoy Parque de la Madre estuvo la Estación Colonia, de donde partían los trenes hacia el norte y oeste del país; mientras por San Cosme circulaba un trencito de mulas.

La colonia San Rafael nació en 1891 como ampliación de la colonia de los Arquitectos y se pobló rápidamente, casi al mismo tiempo de la Santa María. En lo que hoy es el Circuito Interior corría el Río del Consulado, La Calzada y el Acueducto de La Verónica con su bella fuente barroca de La Tlaxpana, absurdamente demolidos en 1879, cuando se introdujo el agua potable a través tuberías de plomo.

Los nombres de las calles eran rutas tradicionales como la Calzada de La Verónica, Ferrocarril de Toluca (James Sullivan), o bien artes e industria, los cuales se cambiaron por los de personajes de la época como Gabino Barrera, Guillermo Prieto, Ignacio M. Altamirano o Tomás Alva Edison.

Hay tres iglesias católicas, una sobre San Cosme, según algunos fundada en 1675 por Fray Juan de Zumárraga sobre los restos de una ermita del siglo XVI; otra en la calle San Rafael (1919-1946) y la de Nuestra Señora de Guadalupe (1952) del gran arquitecto Francisco J. Serrano, autor de muchos edificios importantes, como los cines

Teresa y Encanto, los cuales se ubicaban en la calle Serapio Rendón y desaparecidos a causa de un temblor.

Los edificios son un indicador de una transformación pues muchos se han sustituido, modificado o descuidado, aun así, se conserva una gran parte de este rico patrimonio de estilos y logros muy variados; sobreviven varias construcciones, entre ellas sobresalen el templo de San Cosme (que da nombre a la estación del Metro que ahí se localiza), los teatros propiedad de los Fábregas o el cine Ópera, (hoy cerrado) y el antiguo Cementerio Inglés, creado para los protestantes que no eran aceptados en cementerios católicos, en 1980 los restos son exhumados y se convierte en el Centro Cultural Juan Ruíz de Alarcón, un centro de actividades culturales.

La llegada del metro a la Avenida San Cosme, el comercio informal y la falta de regulación en las construcciones, fueron las causas de la degradación de esta colonia.⁷⁷



⁷⁷ Guillermo A. Hülsz Piccone, Colonia San Rafael, un barrio de antaño, México desconocido no. 328, junio 2004, [en línea], dirección URL: [http://www.mexicodesconocido.com.mx/notas/4931-Colonia-San-Rafael,-un-barrio-de-anta%F1o-\(Distrito-Federal\)](http://www.mexicodesconocido.com.mx/notas/4931-Colonia-San-Rafael,-un-barrio-de-anta%F1o-(Distrito-Federal)) [consulta: 7 de julio de 2009].

A sus alrededores podemos encontrar varios restaurantes que aunque presentan características diferentes, venden el mismo tipo de comida, entre ellos encontramos el “Restaurante Real del Monte”, “El Golfo de León” y “Las Barricas”, sin embargo, es “La Polar” quien gracias a sus amplias instalaciones, ambiente agradable y comida que satisface hasta el más exigente paladar, se ha logrado posicionar no sólo en la delegación, sino en varias partes del distrito federal e inclusive es reconocida por expertos en artes culinarias y críticos del mismo ámbito.



Fachada del Restaurante “La Polar”, entrada sobre Circuito Interior

2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA



Dirección General. Es el área encargada de dirigir cada una de las actividades que se llevan a cabo en el Restaurante. Es el propietario y cabeza de la organización. Sabe hacia dónde va la empresa, establece metas y objetivos.

Gerencia Administrativa. El responsable de esta área debe tomar en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, en su sentido más general. Se encarga desde la contratación del personal hasta la coordinación y supervisión del pago oportuno al personal y proveedores, verificar que cumplan con los horarios establecidos, la limpieza del restaurante tanto en el área operativa como en las oficinas, control de inventarios, y otras actividades más encaminadas al buen funcionamiento del restaurante.

Departamento de Relaciones Públicas. La función de dicho departamento es conseguir a los patrocinadores (para ellos y para ser patrocinados por el Restaurante); planear las diversas actividades en días festivos, atender quejas, comentarios y sugerencias de los clientes. En esta área también se maneja la publicidad y promoción del negocio así como la creación y diseño de medios electrónicos donde se dan a conocer como la página web y los spots de radio.

Departamento Jurídico. Aunque es un área externa del Restaurante, es la encargada de planificar, mantener y evaluar los procesos del ámbito legal relacionados con el negocio. La relación con la Delegación Cuauhtémoc es vital pues es la encargada de otorgar permisos y licencias y asegurar el cumplimiento de los mismos.

Departamento de contabilidad y finanzas. Es el encargado de llevar un sistema en el que se detallen los ingresos y egresos del Restaurante; así mismo lleva el control de las declaraciones ante la SAT. La emisión de facturas, ingresos por ventas y demás registros contables que se relacionen con el desarrollo del negocio son vistos por esta área.

Área Operativa. Todo lo relacionado al manejo exclusivo del Restaurante, desde apertura y cierre del lugar, supervisión de tareas de cada uno de los encargados de áreas específicas como la cocina, caja o meseros. Por consiguiente es el área más extensa y cuenta con 4 cajeros, 15 cocineros y aproximadamente 40 meseros.

Departamento de compras. Se manejan absolutamente todas los insumos necesarios para la productividad del área anterior. Por lo tanto, esta área es la encargada de llevar un control de mercancías y faltantes así como el estar al pendiente del uso adecuado de los productos. Este departamento es el encargado de buscar nuevos proveedores que ofrezcan calidad a buen precio.

Mantenimiento y Limpieza. Mantener en óptimas condiciones el Restaurante para que todos sus comensales se sientan satisfechos. La limpieza debe ser desde la cocina y salones, hasta las oficinas, baños, estacionamiento y restaurante en general.

2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE “LA POLAR”.

En el capítulo anterior pudimos darnos cuenta que finalmente la comunicación se aprecia como un fenómeno fundamental de la existencia humana; por medio de ésta se producen, circulan y consumen mensajes que nos permiten interactuar con los demás, gracias a ella, surge la formación de sistemas y grupos sociales, donde podemos considerar a la familia como el primer sistema social del que formamos parte.

Cuando el ser humano expresa sus deseos, comentarios o ideas y no son compatibles con las de los demás, surgen conflictos que alteran el equilibrio, ya sea de una empresa o dentro de la propia familia. En el caso de la presente investigación, estamos hablando del vínculo existente entre éstas dos últimas, conformando así la empresa familiar.

Cada ser humano tiene sus propias creencias, actitudes, valores, costumbres, intereses y si es difícil que todos piensen o actúen de la misma manera o de la forma deseada por otros, aún lo es más cuando hablamos de generaciones diferentes, donde los comportamientos, aspiraciones, intereses, deseos y motivaciones suelen ser completamente distintos.

Cuando encontramos en la familia el grupo generador de empleo, es decir, familias organizadas en negocios, como es el caso del Restaurante “La Polar”, no podemos dejar de lado el entorno, puesto que en la familia al igual que en las organizaciones, existe un ciclo de crecimiento y por ende, un constante cambio. De ahí la importancia de adaptarse a las nuevas reglas, ideas y generaciones para de esta manera poder vincularse y crear una visión compartida; es decir, poder librar la crisis generacional.

Para ello, la comunicación organizacional se presenta como una fuerza que pretende brindar cohesión, solidez y equilibrio al Restaurante “La Polar” para que por medio de un clima organizacional óptimo facilite el logro de los objetivos y obtenga la cooperación, eficiencia y disposición de sus públicos internos.

Ahora bien, al realizar un diagnóstico de comunicación interna debemos comenzar por identificar y analizar la situación por la que atraviesa la organización, lo cual nos permitirá obtener información esencial para poder detectar las problemáticas en todas aquellas áreas que aquejen a la organización. En este caso recurrí a los métodos cuantitativos y cualitativos, específicamente me refiero a la observación participativa, la entrevista y el cuestionario. Una vez obtenidos los resultados, fue que pude detectar los problemas de comunicación existentes en el Restaurante “La Polar”.

Las problemáticas destacadas y para las que más adelante se realizará una serie de estrategias encaminadas a subsanar estos bloqueos son referentes a la falta de comunicación entre los públicos internos; una poca motivación; falta de reconocimiento; aunado a ello, se encuentra el que es una empresa familiar donde no se logran separar los lazos familiares de los laborales, es decir, se mezclan roles y funciones, provocando

que constantemente se amenace el equilibrio familiar por un lado y empresarial por el otro; se carece de controles que regulen las actividades y lo más importante dentro de éstas problemáticas detectadas es que no se está preparado para el cambio generacional.

2.2.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL RESTAURANTE “LA POLAR”.

En todas las organizaciones existe una estructura jerárquica que determina cómo se darán las relaciones entre sus integrantes y por ende, la comunicación, de ésta depende en gran medida las pautas para llevarse a cabo de la mejor manera posible los procesos necesarios y así tener un buen funcionamiento al interior de dichas entidades. La familia, al ser considerado un sistema social, cuenta también con una jerarquía donde se determinan roles y funciones.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la comunicación puede llevarse a cabo por medio de diversos niveles: descendente, ascendente y horizontal que a su vez se desarrollan siguiendo canales tanto formales como informales y la forma en como ésta se lleve a cabo, definirá que tan eficiente o no pueda resultar.

Por medio de la observación participativa, las entrevistas y los cuestionarios, se pudo detectar el origen, destino y trayectoria de los mensajes en el interior del Restaurante “La Polar” a través de los diversos flujos y canales; por lo tanto, la comunicación interna en el Restaurante “La Polar” está basada de la siguiente manera.

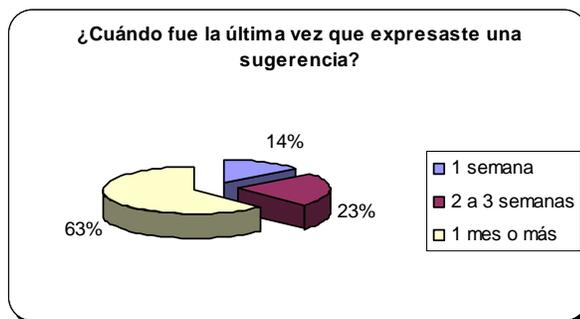
Por lo que respecta al nivel ascendente, los mensajes son emitidos por los subordinados con destino a sus superiores. En este caso, los empleados recurren a sus superiores cuando se les presenta algún problema pues lo consideran la persona más indicada para poder resolverlo.



Sin embargo, es importante destacar que casi la mitad de ellos no recurre al jefe inmediato para resolver dudas laborales, lo hace con algún compañero de trabajo o trata de resolverlo él mismo. Esto nos hace detectar que si no recurren a su jefe inmediato es porque a pesar de todo, no cuentan con la confianza suficiente para poder dirigirse a él en caso de riesgo. De manera ascendente es mínimo el flujo comunicacional pues acuden de manera un poco temerosa a sus superiores.

Esto representa un grave error para la empresa pues para un directivo es muy importante este tipo de comunicación para conocer cómo está funcionando su empresa y tener una visión más cercana de la realidad y no del ideal.

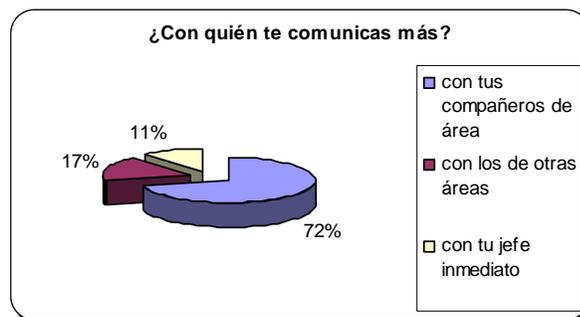
La comunicación ascendente también permite conocer opiniones y necesidades de los públicos internos. En el caso del Restaurante “La Polar”, la siguiente gráfica nos deja ver que existe apatía por los empleados por expresar quejas, sugerencias, comentarios, peticiones o ideas; sin embargo, esta apatía proviene de la falta de interés de la dirección general de preocuparse por saber cómo se encuentran realmente cada uno de sus trabajadores.



De manera descendente los mensajes son enviados de los superiores a los subordinados, es decir, de los puestos de mayor jerarquía al resto de los empleados, la

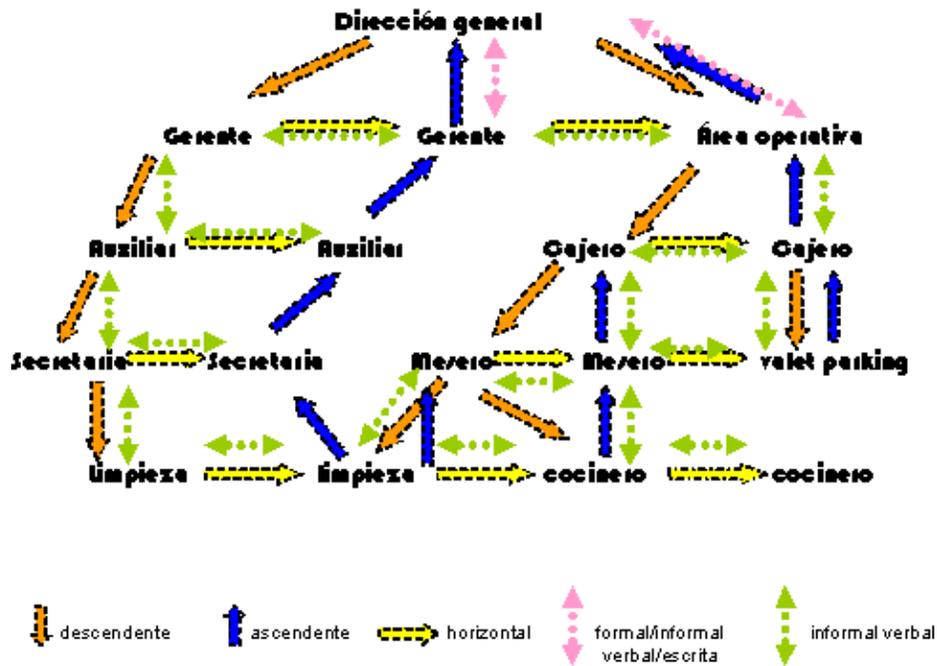
información se genera en la cima de la pirámide. En este caso, se recurre a este tipo de flujos cuando de alguna gerencia se tienen instrucciones para los auxiliares o las personas que según el organigrama se encuentren con una jerarquía inferior. Sin embargo, lamentablemente en el Restaurante “La Polar” no se cuenta con formatos específicos para poder dirigirse a los empleados, por lo mismo, generalmente es de manera verbal, lo cual llega a causar conflictos internos.

Por lo que respecta a la comunicación horizontal es la que se lleva a cabo entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, no requiere de formalidades ni de medios específicos. En este nivel es donde encontramos mayor flujo de comunicación, lo que nos hace destacar que existe un buen entendimiento entre los empleados del mismo nivel jerárquico y por ende eficaces equipos de trabajo. En este rubro encontramos desde gerentes con gerentes, hasta secretarias, auxiliares, meseros, cocineros y empleados del valet parking con sus semejantes.



Estos flujos de comunicación definen los canales por los que pasa la información, en este caso tenemos canales formales e informales. En el Restaurante “La Polar” rara vez se utilizan canales formales y al interior sólo es por medio de reuniones y juntas esporádicas.

Esquemáticamente se pueden apreciar los flujos y canales de la siguiente manera:



Como podemos percatarnos, en general al interior de la empresa se aprecian más los canales informales, esto es así porque a pesar de que cuentan con jerarquías definidas, no tienen ningún canal formal establecido, todo es por medio de la comunicación verbal. No quiere decir que sea malo el contar con este tipo de canal pues muestra la interacción que los trabajadores tienen a través de una simple plática o relaciones espontáneas y es mucho más rápida y flexible.

Una gran desventaja es que suele llegar incompleta o causar malos entendidos, de ahí que surja el rumor, una barrera de comunicación utilizada por mandos medios y bajos que suele causar problemas de comunicación al interior del Restaurante “La Polar”.

2.2.2. IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los públicos de las organizaciones se dividen en internos, externos y mixtos. En este caso nos enfocaremos principalmente a los internos puesto que son la base de la presente investigación ya que la comunicación interna es originada por todos los

integrantes que conforman el Restaurante “La Polar” y las interacciones que de ellos se desprendan.

Como públicos internos tenemos a todos los empleados que conforman el Restaurante “La Polar” y a su vez podemos dividir en dos áreas, el área administrativa y el área operativa, dando como resultado:



Existen al interior del Restaurante “La Polar” alrededor de 95 empleados aproximadamente, esta cantidad puede variar constantemente, hay que recordar que existe rotación de personal.

La comunicación entre los públicos internos del Restaurante se da de manera muy particular como se mencionó con anterioridad. Dando como resultado que entre Dirección General y Gerentes sea formal y un poco más estricta siguiendo protocolos mientras por el resto de la organización fluye de manera informal surgiendo los rumores, chismes y radio pasillos.

En el área administrativa la dirección general sólo tiene contacto con los gerentes y éstos a su vez con auxiliares. El lenguaje empleado entre ellos es formal pero con confianza. A diferencia del área operativa donde se maneja un lenguaje informal pero dependiendo del grado de confianza, los lazos de amistad y el carácter de cada uno de los empleados.

La falta de adecuados flujos y canales de comunicación influye definitivamente en la manera en que se dan los procesos de comunicación entre los públicos internos del Restaurante y esto trae como consecuencia toda una serie de problemas de comunicación al interior de la empresa puesto que para el buen funcionamiento de la misma, éstos deben estar bien organizados, estructurados y formalizados para poder tener un equilibrio entre la organización y sus públicos y entre ellos mismos.

Es a través del proceso comunicacional, constituido por los integrantes de la organización, como se van a conocer, estructurar, diseñar, e implementar los diferentes medios y procedimientos entre los públicos internos para poder transmitir y recibir mensajes que contienen información.

Una buena comunicación permitirá conocer las necesidades de sus diversos públicos, construir, transmitir y preservar una clara visión de la empresa, así como valores, objetivos y metas entre otros factores indispensables que sean reflejados al exterior.

En el caso de los públicos externos, encontramos a los clientes y a los competidores. La comunicación con este tipo de públicos es prácticamente nula, no existe una preocupación o interés por la parte medular del negocio y quienes los han hecho crecer y posicionarse en el gusto de todos sus comensales. Así como tampoco de ver qué está haciendo la competencia y qué pueden ofrecer.



Por lo que respecta a los clientes, es preciso recordar que uno de los desafíos para las empresas del siglo XXI se basa en el "pensamiento estratégico", el cual debe

estar basado en el cliente y así poder comunicarse inteligentemente con ellos, anticiparse a sus gustos y a sus necesidades.

En el caso del Restaurante “La Polar” podemos darnos cuenta que no tienen una constante comunicación con ellos, lo cual provoca que desconozcan por completo sus gustos, necesidades, inquietudes y por ende, no sepan lo que quieren y cómo lo quieren, en pocas palabras, no conocen el motor de su negocio.

Al respecto, la Gerente de Relaciones Públicas del Restaurante “La Polar” comentó lo siguiente: “...no contamos con servicio a domicilio pues no les ha interesado por el momento, a lo mejor más adelante lo contemplaremos”⁷⁸; sin embargo, los datos arrojados por las encuestas realizadas a los clientes, resaltaron la siguiente información:



De las 40 personas encuestadas, el 80% opina que le gustaría que en el restaurante se implementara el servicio a domicilio pues sería de gran comodidad para ellos cuando por alguna situación no pudieran trasladarse al lugar e inclusive mencionaron que también les gustaría que tuvieran paquetes con complementos para llevar además de proponer un servicio especial para eventos sociales.

Ahora bien, por lo que respecta a sus competidores, tenemos a tres empresas del mismo giro ubicadas en calles aledañas al Restaurante “La Polar”, estos son “Restaurante Real del Monte”, “El Golfo de León” y “Las Barricas; aunque venden el mismo tipo de comida y hasta cierto punto pudieran parecer similares unos a otros en

⁷⁸ Entrevista realizada a Paola Vega Jiménez, Gerente de Relaciones Públicas del Restaurante “La Polar”, lunes 15 de junio de 2009.

cuanto a instalaciones o servicio, la siguiente gráfica nos deja ver qué hace que el Restaurante “La Polar” se posicione como la favorita entre sus clientes.



Por ello en el Restaurante “La Polar” deberían aprovechar sus puntos fuertes para explotarlos y poder contar con una gestión de tipo organizacional para así anticiparse a gustos y necesidades de sus clientes, comunicarse inteligentemente con ellos y sobre todo para poder asegurar calidad, permanencia y competitividad en un mercado donde los cambios provenientes del entorno demandan constantemente preparación y flexibilidad.

Finalmente, por públicos mixtos tenemos en este caso a todos aquellos proveedores y distribuidores con los que cuenta el restaurante. Hemos catalogado en esta parte a los patrocinadores porque que son parte importante del negocio pues sus intereses están ligados estrechamente con el Restaurante “La Polar” y viceversa; no sólo la organización recibe patrocinio, también es patrocinadora como veremos a continuación.



De lado izquierdo del globo, encontramos las marcas por las que han sido patrocinados en diversas ocasiones como por ejemplo, en los eventos de aniversario del restaurante con mobiliario, publicidad impresa y en radio o bonificaciones y promociones de productos.

Al otro extremo encontramos organizaciones a las que han patrocinado y como podemos darnos cuenta, es prácticamente en el ámbito deportivo; por ejemplo, en caso de boxeadores, luchadores o maratonistas se les paga el traje o vestuario, dentro de este rubro encontramos a “Místico”, “Mr. Niebla” y “Mr. Power” entre otros; a cambio en la Arena México se pone publicidad del Restaurante “La Polar” con una tarifa especial.

Otro ejemplo lo encontramos con el patrocinio a un motociclista, Jose Luis Luke “consiste en darle el traje de motociclista, se le pinta la moto con el logotipo de La Polar para que la use en todas sus carreras durante un año, a cambio de que nos diera boletos para las carreras (los cuales no nos dio) y cuando lo buscamos se desapareció y nunca pedimos un itinerario de las carreras ni nada”⁷⁹

De la misma manera, existen aportaciones voluntarias a la Cruz Roja, esto con la finalidad de mantener un compromiso de responsabilidad social, sin embargo, este hecho no lo aprovechan suficientemente como para poder hacer eventos o actividades donde se evidencie que están inmersos en el ámbito de las ESR.

El problema que existe indudablemente es que como no cuentan con formatos específicos y formales para poder llevar a cabo su comunicación al interior del restaurante, menos lo pueden hacer al exterior. La falta de profesionalización de la empresa, trae como consecuencia que no lleven a cabo procesos comunicacionales óptimos que generen un adecuado funcionamiento de la misma. Todo es únicamente verbal y sin documentos que sustenten los hechos.

Por lo tanto, contando con el patrocinio de importantes marcas como las ya mencionadas y siendo promotores del deporte en México, deberían de conocer, estructurar, diseñar e implementar por medio de estrategias y herramientas, mensajes destinados tanto a sus públicos internos como a los externos con la finalidad de conseguir una mayor y mejor comunicación que ayude al óptimo desarrollo de la empresa.

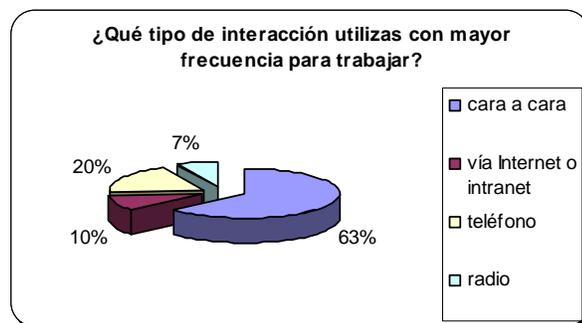
⁷⁹ *Ibíd.*

2.2.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Para seguir un proceso de comunicación es imprescindible contar con diversos medios y herramientas, sin olvidar el emplear los canales adecuados para poder cumplir con los objetivos y propósitos establecidos por la organización; sin embargo, si éstos no se encuentran al alcance del empleado o por el contrario, no existen en la empresa, muy difícilmente se podrán tener flujos viables de comunicación. De ahí la importancia de tratar este punto.

Al interior del Restaurante “La Polar” la comunicación es muy importante en todos los sentidos pues es la base del funcionamiento y entendimiento, además de ser el móvil de su trabajo; sin embargo, “estando conciente de la gran importancia de ésta, me preocupa que exista falta de comunicación tanto de las diversas áreas, como dentro de las mismas, lo que propicia un mal funcionamiento”⁸⁰

Según empleados de la empresa (empleados familiares) para comunicarse internamente cuentan con medios de comunicación como el teléfono, el radio, Internet y cara a cara; sin embargo, en la siguiente gráfica donde se conjuntan resultados de empleados familiares y empleados en general, podemos percatarnos de que no todos detectan y utilizan los mismos medios; es por ello que debemos analizarlos para poder determinar qué tan eficaces suelen ser y cuáles convienen más.



Indudablemente la comunicación cara a cara es la más notable dentro del Restaurante (llámese área operativa o área administrativa), este medio pudiera parecer

⁸⁰ *Ibíd.*

eficaz, sin embargo en el Restaurante, el contar en gran medida con este medio para comunicarse, atrae grandes problemas y malos entendidos pues no existe una formalidad para poder llevar a cabo las actividades.

Seguido de este medio se encuentra el teléfono (aunque prácticamente sólo es utilizado en el área administrativa) pues las personas que laboran en la parte de oficinas, desde gerentes hasta secretarias, necesitan de él para poder estar en contacto de manera rápida y eficaz.

Sin embargo, una de las mayores tecnologías de nuestros tiempos ocupa los últimos lugares, el Internet, sin mencionar que no cuentan con red interna de comunicación (intranet); lo cual sería fundamental para que las dos áreas (administrativa y operativa) tuvieran una constante comunicación.

“...los medios de comunicación interna con los que cuenta el restaurante no son tan funcionales pues han sido varias las ocasiones donde las situaciones se malinterpretan, lo que genera un ambiente laboral bastante pesado que se incrementa por el hecho de ser familiares y tener que vernos todo el tiempo en el lugar de trabajo.”⁸¹

Es notorio que debido a la falta de medios organizacionales de comunicación, los cuales van desde los tradicionales impresos como cartas, memorandos, revistas; electrónicos como programas audiovisuales, multimedia o circuito cerrado; hasta de las nuevas tecnologías como Internet, Intranet y correo electrónico, no se puede lograr una óptima comunicación entre la empresa y sus diversos públicos pues no existe una correcta y eficaz transmisión de información.

Aunado a ello, recordemos que es una empresa familiar donde no se separan los roles familiares de los laborales y se tiene la creencia de que en la empresa todo funciona como en casa o viceversa, esto acarrea que los problemas se incrementen por

⁸¹ *Ibíd.*

tener que verse y convivir tanto en casa como en el lugar de trabajo. Por lo tanto, lo primordial es mantener una comunicación estrecha en todos los niveles jerárquicos para que a través de diversos canales se logren relaciones óptimas entre sus públicos internos y así contribuir al logro de objetivos y metas que se proponga la empresa.

En suma, se necesita integrar al empleado con los objetivos de la empresa, crear un clima de armonía entre ellos, motivar a la participación y colaboración, pero sobre todo, tener abiertos los canales entre niveles directivos y demás personal, actividades que en el Restaurante “La Polar” no se pueden generar debido a la falta de medios de comunicación formales en los cuales apoyarse.

2.2.4. ANÁLISIS DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA DE OPINIÓN.

La metodología empleada para la presente investigación se basa principalmente en herramientas como la observación participativa, la entrevista y la encuesta, tendiendo así el método cualitativo en las dos primeras y el cuantitativo en el último. El uso de dichas herramientas se debe a que gracias a ellas se pudo recopilar información útil, esencial e imprescindible del Restaurante “La Polar” a fin de conocer actitudes, comportamientos y perfiles de los públicos internos.

La información recopilada sirvió para poder contar con datos significativos y útiles en dicha investigación, los cuales permitieron detectar el origen de los problemas que aquejan al restaurante así como poder corroborar y contraponer los resultados de empleados con los de empleados – familiares, lo cual fue de gran utilidad para darnos cuenta de las situaciones que se viven en una empresa familiar.

Con la observación participativa se pudieron conocer actitudes, reacciones, comportamientos y formas de comunicación tanto de empleados como de gerentes en

diversas situaciones; así mismo, se pudo apreciar de manera directa cómo es la convivencia y relación entre compañeros de la misma área y entre éstos y las diversas áreas con las que deben mantener interacción constante, es decir, cómo se llevan, cómo se comunican, qué comunican.

En cuanto a las entrevistas, éstas fueron estructuradas y abiertas, herramienta muy útil para reunir datos imprescindibles, detallados, fidedignos y apropiados con los que se pudieron comparar diversas opiniones y posturas respecto al mismo tema. Tuvieron como principal objetivo conocer la opinión que los gerentes tienen de la empresa, contraponer el ideal con la realidad e identificar el grado de tensión entre los empleados familiares así como las causas que propician el que existan conflictos frecuentes que alteren el equilibrio familiar y empresarial.

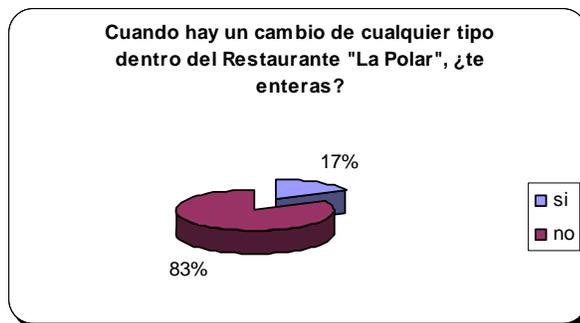
La encuesta fue de gran utilidad al igual que las herramientas anteriores, permitió determinar actitudes, reacciones, relaciones interpersonales y formas de comunicación de los empleados del restaurante, sirviendo específicamente para detectar aspectos como el índice de satisfacción, la productividad o rotación de personal, es decir, el clima de opinión.

Ahora bien, lo importante de estas herramientas es saber emplearlas correctamente para poder detectar el origen de las problemáticas imperantes en el restaurante, para ello, fue fundamental familiarizarse con el área operativa y con la administrativa para así relacionarse con el personal de la empresa, adquirir aceptación y por ende, la confianza necesaria que permitió conocer y actuar en forma directa con los empleados familiares y no familiares, determinar actitudes y comportamientos.

Con todo lo anterior se pudo conocer el estado real del Restaurante “La Polar” y asimismo las causas y origen de los conflictos que se generan en su interior, tales como la falta de comunicación entre los públicos internos, de MOC's, la poca motivación, falta de reconocimiento, mezcla de roles y funciones, carencia de un plan de sucesión, entre

otras constantes que en definitiva, influyen negativamente afectando los procesos de comunicación y por ende, modificando y/o alternado el clima y cultura organizacional.

En cuanto a la comunicación, como bien se vio en puntos anteriores, no existen canales funcionales que permitan informar a los empleados sobre ciertos acontecimientos o cambios importantes al interior de la empresa, lo que nos deja ver que no hay interés por parte de la gerencia general de informar a sus empleados asuntos importantes relacionados con la misma, como consecuencia los empleados no se sienten integrados, afiliados, es decir, se carece de espíritu gregario.

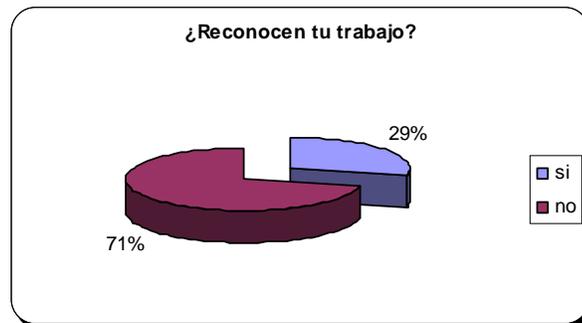


Ahora bien, como pudimos darnos cuenta a lo largo de la investigación, el clima de opinión nos sirve como marco de referencia para poder interpretar y digerir cada uno de los mensajes que se reciben dentro de la organización y si la mayoría de aquellos que conforman esta empresa no se sienten cómodos ni con confianza en el lugar donde trabajan, las sensaciones de inestabilidad se van transmitiendo a cada uno de sus miembros, convirtiéndose en una constante que afecta a la empresa.



El clima de opinión que prevalece en el Restaurante "La Polar" es negativo y desfavorable y tiene un importante impacto en la productividad de la misma. Esto porque la mayoría de sus públicos trabajan a disgusto en la organización, pues no

existen incentivos que los impulsen a seguir adelante y recordemos que el incentivo número uno aún por encima de lo económico es el *reconocimiento*; “siento que no existe un apoyo moral que pueda motivarlos, impulsarlos y sobre todo, que los haga sentir parte importante de la empresa”⁸²

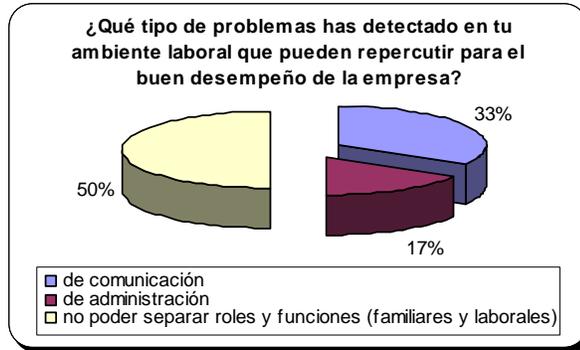


Ya se mencionó con anterioridad todo lo referente a los flujos y canales de comunicación dentro del restaurante, pero es importante destacar que el rumor es una constante pues no existe un medio de comunicación interna que les permita expresar dudas y comentarios, es decir, retroalimentarse constantemente para que la comunicación fluya en diferentes formas y se puedan evitar los malos entendidos.



Por lo tanto, lo que resta por mencionar se refiere específicamente a las causas de estos problemas de comunicación, es decir, al vínculo existente entre un grupo primario – natural y uno secundario – artificial, es decir, empresa y familia y que repercuten notablemente por los dos lados.

⁸² *Ibíd.*



La mayoría de estos problemas se originan por el hecho de ser la familia el núcleo generador de empleo, donde existe conflicto y confusión porque los propietarios y trabajadores – familiares del restaurante, no saben especificar roles y repartir tareas para no amenazar el equilibrio familiar ni empresarial, no saben cumplir con normas, obligaciones y reglas, propiciando constantemente que existan en el interior problemas de la familia que repercuten en el lugar de trabajo.

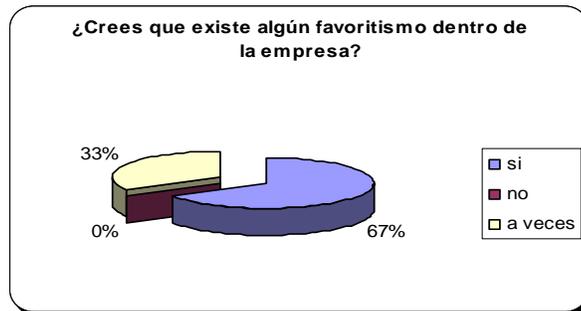
La solución de problemas y el manejo de conflictos se da de manera poco profesional pues no se separan los lazos afectivos de los laborales y con ello la comunicación se va deteriorando, la carencia de la comunicación escrita y/o verbal obstaculiza el trabajo.



Datos arrojados por las encuestas realizadas arrojan que sólo el 17% de los empleados familiares han tenido experiencia laboral previa en algún otro lugar y por lo tanto, se encuentran más capacitados y seguros al tomar decisiones importantes para el rumbo de la empresa, sin embargo, un 83% se encuentra medianamente capacitado o poco en el ámbito; lo cual nos deja entrever que la falta de experiencia es un factor indispensable en el éxito o fracaso de la misma.



El restaurante se administra más por la intuición y la experiencia (de la dueña) que con base en la planeación y administración, esto trae considerables problemas como los que hemos ido detectando. Aunado a ello, es importante destacar que “mientras que en la familia rige el principio de la necesidad y equidad, la empresa establece la retribución bajo el principio de mérito y competencia...”⁸³.

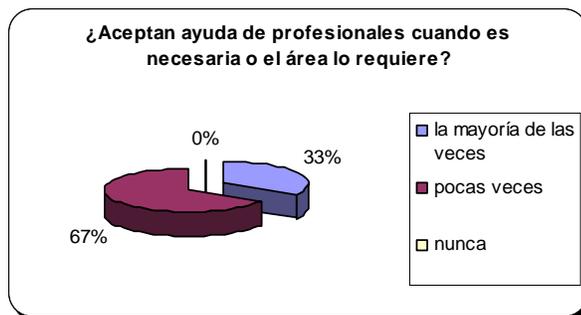


Es a causa de esto que también se dificulta la evaluación del desempeño pues se confunden los lazos familiares con los resultados efectivos, quedando entonces los puestos directivos y de toma de decisiones sólo en manos de familiares sin importar si realmente están capacitados o no.

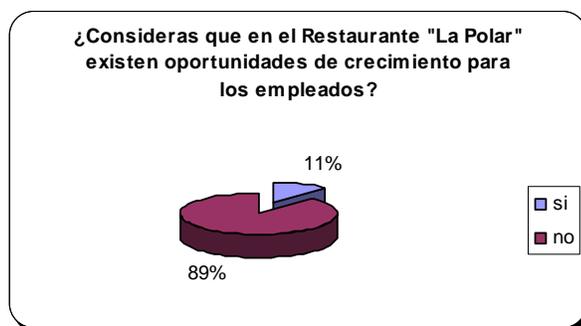


⁸³ Cristina Padilla Dieste, “*Todo queda en familia*”, op.cit., p. 147

Es evidente que la asignación de puestos no se da con base en las capacidades y el desempeño; aunado a ello, se resisten a incorporar a especialistas o profesionales pues creen que el patrimonio familiar podría dispersarse y quedar en manos de otros; pero de lo que no se percatan, es que estas decisiones se presentan como un grave problema que aqueja a la empresa, afectando la rentabilidad y eficiencia de la misma.

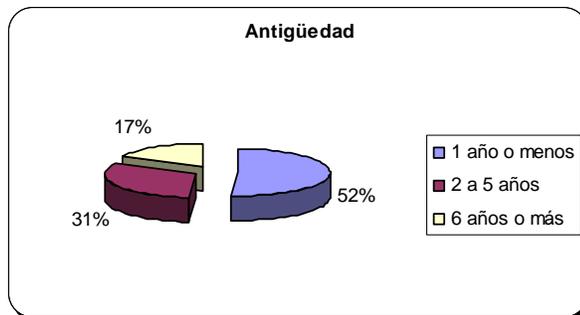


Es entonces cuando los problemas al interior del restaurante se incrementan pues los empleados no familiares se dan cuenta de que la centralización del poder se encuentra sólo en empleados – familiares; que rigen los lazos familiares sobre las capacidades intelectuales y profesionales y que por lo tanto, no existen oportunidades de crecimiento.



Más del 50% de los empleados tienen un año o menos laborando en el restaurante, (es importante señalar que este porcentaje es prácticamente del área operativa); “la constante rotación de personal es una problemática que detecto a simple vista y creo que se debe a los sueldos bajos y a los horarios muy extremos”⁸⁴; indudablemente, otro factor que altera el equilibrio en la empresa.

⁸⁴ Entrevista realizada a Romeo Ramirez. Gerente del departamento de Contabilidad del Restaurante “La Polar”. Miércoles 24 de junio de 2009.



Por la misma rotación de personal, no existe una capacitación para los empleados. Los de nuevo ingreso deben de contar con experiencia previa en el área y lo que les falla en ocasiones, lo aprenden de forma autónoma o lo perfeccionan gracias a sus compañeros de área. Esta necesidad de “experiencia previa” debería también exigirse para los puestos directivos, pues de ahí la importancia para que la empresa pudiera asegurar calidad, permanencia y competitividad en el mercado.

Ahora bien, otro aspecto importante a destacar es que carecen de una identidad corporativa, la cual es medular para poder fomentar a sus públicos internos un mejor conocimiento y entendimiento de la empresa, que puedan sentir orgullo de pertenecer a ella, pero sobre todo poder involucrar al personal con objetivos y metas claramente definidos.

La falta de identidad ha logrado que sus públicos internos no sientan cercanía y confianza hacia el lugar donde trabajan; provocando desaliento, costumbre, incomodidad, deslealtad, desconfianza y desinterés hacia todos los aspectos de la empresa.

Puesto que la familia es la base de la creación de valores donde se crea la identidad de cada persona, la empresa familiar necesita crear este vínculo “...para nosotros como familia, “La Polar” significa lucha, sacrificio, felicidad, tristeza y en mi familia siempre he inculcado valores como la honestidad, amor, dedicación y humildad...”⁸⁵

⁸⁵ Entrevista realizada a Marittrini Jiménez, Directora General del Restaurante “La Polar”, viernes 17 de julio de 2009.

Teniendo entonces el restaurante un significado tan grande para la familia y contando con valores como los ya mencionados, es importante que éstos se trasladen al ámbito empresarial y cobren verdadero significado, se transmitan a los demás empleados y sirvan de base para poder crear una identidad corporativa; tener un rumbo, saber a dónde se quiere llegar, cómo se pretende lograrlo y lo más importante, comenzar a profesionalizarla.

Para ello, es importante que cada uno de los públicos internos conozca y comparta una misión, visión y valores, aspectos fundamentales de la identidad corporativa que permitan contar con bases sólidas con la finalidad de trazar objetivos y metas y de esta manera permitir un desarrollo de manera ordenada y favorable que lleve consigo el éxito de la empresa.

Por otro lado, si recordamos las fases de crecimiento de la empresa familiar, podemos concluir que el Restaurante “La Polar” se encuentra finalizando la etapa de madurez y a poco tiempo de entrar a la de declinación; por lo tanto, necesita estratégicamente renovar su estructura para poderse adaptar a los cambios del entorno, pues las generaciones venideras reclaman sus puestos y se presentan los choques generacionales, los cuales crean un clima de bastante tensión y constantemente se presentan conflictos internos que dañan y perturban el rumbo de la empresa pues “...el lenguaje que hablan las dos generaciones es distinto, como lo son sus apreciaciones y sus motivaciones”⁸⁶

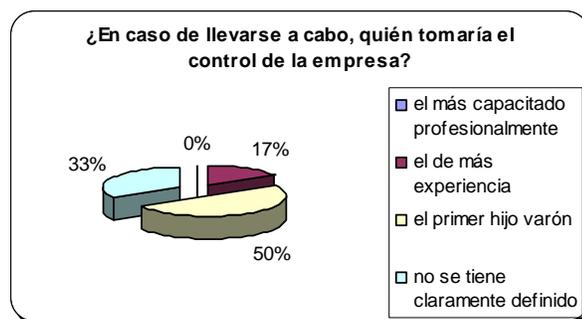


Como no ha habido proceso de sucesión en el restaurante, estamos justo a tiempo de realizar un plan de sucesión donde se establezcan alcances y políticas, se definan

⁸⁶ Horacio A. Irigoyen, *La crisis en la empresa de familia*, op.cit., p. 61 – 63.

objetivos y se planteen estrategias que propicien el buen funcionamiento de la empresa en todos los sentidos y donde el control sea tomado por una persona realmente capacitada, que se gane el puesto con base en méritos y esfuerzos, que la haga crecer y subsistir de generación en generación.

Considerar este último punto es primordial pues en la empresa, se tiene la firme convicción de seguir sobreponiendo los lazos emocionales por encima de los profesionales así como la experiencia y la intuición sobre la planeación, administración y control. Como bien se puede apreciar en la siguiente gráfica, un 33% considera no tener claramente definido quién tomaría el control y si bien, se encuentra a punto de entrar a la etapa de declive, es más que necesario contar con un plan de sucesión.



Si retomamos estos elementos del clima y cultura podemos entender la razón de ser de muchos de los problemas que tiene el restaurante internamente y que sin lugar a dudas afectan su productividad. En suma, estas herramientas fueron imprescindibles y ayudaron a vislumbrar problemas que han ido incrementando con el paso del tiempo y como no se habían “detectado”, no sentían la necesidad de cambiar y mucho menos se habían percatado del impacto que éstos pueden tener y cómo pueden marcar el rumbo de la empresa.

La importancia radica en estar atento a las necesidades, expectativas, anhelos, deseos de los públicos internos y a mantener una comunicación lo más estable posible para que no se genere un clima de opinión que pueda ser peligroso para la estabilidad de la empresa.

2.2.5. ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS.

- ❖ Prestigio en el mercado que le ha permitido mantenerse durante 23 años.
- ❖ Ambiente agradable, higiene, seguridad y buen servicio.
- ❖ Capacidad de patrocinar a deportistas y asociaciones como la Cruz Roja Mexicana.
- ❖ Ventaja de ser patrocinada por marcas reconocidas .
- ❖ Empresa incursionada en el ámbito de la Responsabilidad Social.
- ❖ Publicidad en radio y espectaculares.
- ❖ Amplias instalaciones.
- ❖ Cuenta con música en vivo como mariachis y norteños o rocola que amenizan la estancia del comensal.
- ❖ Generadora de fuentes de empleo.
- ❖ Capacidad para atender a más de 1000 comensales por día.
- ❖ Ventaja de tener 4 salones en distintos niveles donde existen ambientes diversos.

OPORTUNIDADES.

- ❖ Posibilidad de mejorar sus flujos de comunicación al interior de la empresa.
- ❖ Rodearse de un equipo de trabajo capacitado.
- ❖ Transmitir y fortalecer la identidad corporativa.
- ❖ Disponibilidad al cambio.
- ❖ Oportunidad de mantenerse de generación en generación.
- ❖ Posibilidad de crecimiento.
- ❖ Fomentar, agilizar y facilitar la comunicación interna.
- ❖ Factibilidad de contar con una red interna y otros medios de comunicación organizacional que optimicen su productividad.
- ❖ Oportunidad de crear una visión compartida sobre el rumbo de la empresa.
- ❖ Expectativa de profesionalizar a directivos y mandos medios.
- ❖ Posibilidad de contar con servicio a domicilio.

DEBILIDADES.

- ❖ Carencia de identidad corporativa.
- ❖ La identidad visual no está vinculada al nombre del restaurante.
- ❖ Falta de profesionalización de directivos y mandos medios.
- ❖ Falta de profesionalización de la empresa.
- ❖ Ausencia de medios formales de comunicación.
- ❖ La página de Internet con la que cuentan no es muy completa y no es constantemente actualizada.
- ❖ Carencia de un plan de sucesión.
- ❖ Constante rotación de personal.
- ❖ Falta de capacitación a los empleados.
- ❖ Todos los puestos de toma de decisiones se encuentran en manos de empleados – familiares aunque no cuenten con experiencia.
- ❖ Vulnerabilidad a ser eliminada del mercado a causa de no separar lazos afectivos de los laborales, es decir, roles y funciones.
- ❖ Falta de entendimiento y coordinación.
- ❖ Clima organizacional poco favorable.
- ❖ Insuficiencia de herramientas y estrategias que optimicen su desarrollo.
- ❖ Riesgo de presentar problemas debido a los choques generacionales.
- ❖ Es una empresa más vulnerable puesto que la intuición y la experiencia están sobre la planeación y la administración.
- ❖ Falta de conocimiento a sus clientes, gustos y necesidades.

AMENAZAS.

- ❖ Restaurantes aledaños pudieran posicionarse y quitarles clientes.
- ❖ Riesgo de perder clientes a causa de los precios elevados.
- ❖ Absorción de empleados por otros restaurantes debido a los salarios bajos y horarios extensos.
- ❖ Riesgo de tener un clima de opinión poco favorable sobre la empresa debido al rumor que se maneja dentro de la misma.
- ❖ Peligro de alterar el equilibrio familiar por problemas empresariales y viceversa.

- ❖ Peligro de ser aniquilada pues no cuentan con un plan de sucesión y tampoco tienen claramente definido quién podría tomar el control, lo que provocaría que pudiera ser vendida a extraños a la familia.

2.3. SÍNTOMAS O PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.

1. No hay una identidad corporativa formalizada donde se incluyan la misión, visión y valores de la organización.
2. No se puede trabajar sobre metas y objetivos claramente definidos debido a la ausencia de identidad corporativa.
3. No existe vínculo alguno entre logotipo, nombre del restaurante y el servicio que ofrece.
4. No existen MOC's que permitan contar con una comunicación interna más formal.
5. Falta de red interna (intranet) que optimice su productividad y mantenga una constante comunicación entre las dos áreas (operativa y administrativa).
6. No existe una actualización constante de su página web.
7. La información interna se transmite de manera netamente informal y verbal lo que genera el rumor y los malos entendidos.
8. La informalidad es la característica primordial de las relaciones interpersonales.
9. Existe favoritismo dentro de la empresa, lo que acarrea celos y ventajas de unos sobre otros.
10. No se saben separar roles y funciones, los lazos familiares de los profesionales.
11. Existe una falta de profesionalización de directivos y mandos medios.
12. Todos los puestos de toma de decisiones están en manos de empleados – familiares aunque no cuenten con experiencia previa en el área.
13. No existe un clima organizacional óptimo dentro de la empresa.

14. No se cuenta con un plan de sucesión para decidir quién tomaría el control de la empresa cuando llegue el momento.

15. Aún no se tiene claramente definido quién sería el sucesor pues predomina lo emocional por encima de las capacidades intelectuales.

2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD.

Los síntomas detectados a través de las diversas herramientas y técnicas cualitativas y cuantitativas, ponen de manifiesto las áreas de oportunidad del Restaurante “La Polar” donde podrán establecerse una serie de estrategias y tácticas encaminadas a optimizar los procesos de comunicación en dicha empresa.

Áreas de oportunidad.

❖ Falta de formalidad de la identidad corporativa que de sustento profesional a la empresa y asimismo se pueda trabajar sobre metas y objetivos claramente definidos, se establezca hacia dónde va la empresa y que rumbo tomará. De la misma manera, se pretende que exista una identificación por parte de sus públicos internos.

❖ Carencia de formalidad en la comunicación interna que propicia y acarrea malos entendidos, rumores y celos. Esto propicia que la empresa no pueda tener una óptima productividad al contar con un clima organizacional poco adecuado.

❖ Ausencia de un plan de sucesión con puntos específicos y claramente definidos que den sustento a las generaciones venideras para poder decidir cuando se llegue el momento, quién tomaría el control y dirección de la empresa con la finalidad de evitar que predomine lo emocional sobre las capacidades intelectuales y los favoritismos.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA CREATIVA.

3.1. CREACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA.

Área de oportunidad:

❖ Falta de formalidad de la identidad corporativa que de sustento profesional a la empresa y asimismo se pueda trabajar sobre metas y objetivos claramente definidos, se establezca hacia dónde va la empresa y que rumbo tomará. De la misma manera, se pretende que exista una identificación por parte de sus públicos internos.

Estrategia 1.1

Crear las bases para la identidad corporativa (conceptual / visual)

Sub – estrategia 1.1.1

Recopilar la información necesaria con empleados – familiares referente a la identidad conceptual.

Táctica: entrevistas realizadas a empleados familiares sobre valores, principios y el significado que la empresa tiene para ellos.

Sub – estrategia 1.1.2

Redacción formal de misión, visión y valores

Táctica: se llevó a cabo con la ayuda de la directora general y de empleados familiares.

Sub – estrategia 1.1.3

Darla a conocer a todos los públicos internos y tenerla presente a cada momento.

Táctica: elaboración de carteles que contengan los elementos que componen la identidad conceptual (misión, visión y valores) y colocarlos en puntos estratégicos tanto en la parte administrativa como en la operativa.

Los carteles propuestos serán impresos en opalina blanca de 40cm de largo x 27cm de ancho. Impresos en tinta negra con filos de colores azules y naranjas (colores institucionales), tipografía cooper black 70 puntos y se acompañan del logotipo del Restaurante “La Polar” el cual deberá ir del lado superior izquierdo. Cada cartulina tendrá como base un bastidor de madera de 2cm. de ancho forrado con acrílico transparente. Estos pósters serán colocados en las paredes.

En cada póster irá un concepto y se imprimirán 2 juegos para cada salón que serán colocados en áreas estratégicas, teniendo un total de 8 juegos para el área operativa y 2 juegos para el área administrativa.

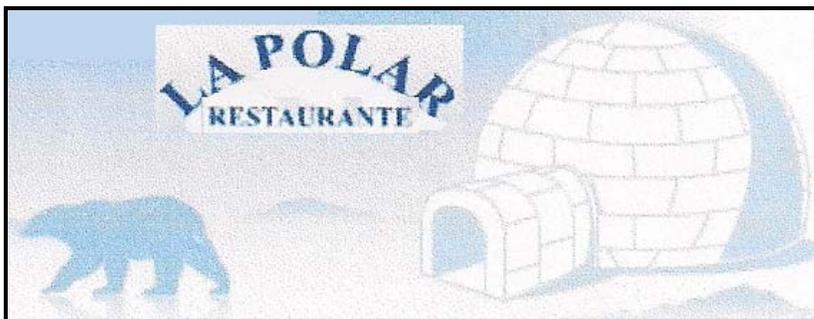
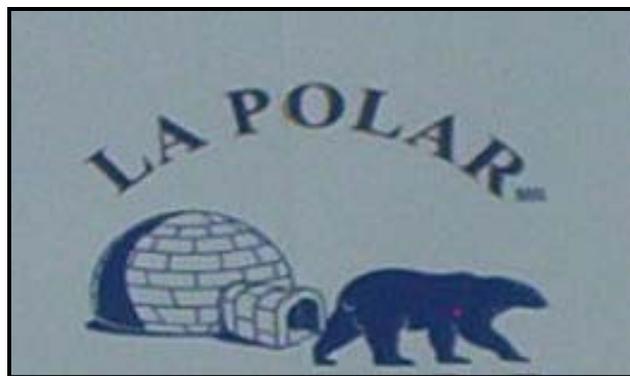
Sub – estrategia 1.1.4

Creación y diseño del logotipo como signo identificador para el restaurante que refleje de manera inmediata la identidad corporativa.

Táctica: por medio de entrevistas y encuestas realizadas a los públicos internos y a la dirección general para determinar la imagen idónea que proyecte que es un restaurante de birria.

El logotipo que se maneja en el restaurante no refleja ni comunica nada para sus públicos internos y tampoco para los externos y esto es principalmente porque no conocen la historia del restaurante. Este logotipo lo manejan desde los inicios del negocio cuando comenzó como una cervecería; sin embargo, se fue expandiendo y dejó de ser “Cervecería La Polar” para convertirse en el “Restaurante La Polar” como actualmente se conoce.

Aunado a lo anterior y por la misma falta de formalidad en diversos aspectos, el logotipo es utilizado de diferentes maneras como veremos a continuación:



Ahora bien, el nombre está posicionado en la mente de sus clientes pero por lo que respecta al logotipo, no se encuentra relación entre la venta de birra y el oso polar. Es por ello que se llegó a la conclusión de dejar el mismo nombre con el que ya se conoce y modificar el logotipo para que de esta manera funja como signo identificador gráfico del giro de la empresa. De esta manera se conserva el nombre que hizo historia

y se recuerda a su fundador y al mismo tiempo se renueva la imagen que denota al slogan ya utilizado con anterioridad: *“la casa de la buena birria”*.

Luego de varias opciones recomendadas a la dirección general y del estudio realizado a los públicos internos, se llegó a la conclusión de manejar el logotipo que se presenta a continuación.



Los elementos que conlleva son los siguientes:

- un chivo puesto que es la materia prima para este platillo;
- un círculo color azul que refleja la “unión familiar”,
- letras negras para reflejar poder y formalidad;
- colores azul y anaranjado con los que se identifica al restaurante y que connotan lealtad, confianza e inteligencia y entusiasmo, éxito y fortaleza respectivamente, cualidades que deben existir en el vínculo empresa – familia;
- el slogan retomado de uno de los logotipos anteriores.

Con todo lo anterior, se tiene como resultado el siguiente diseño de la identidad corporativa tanto conceptual como visual como se aprecia a continuación:

Propuesta de misión:



MISIÓN

Ofrecer la más alta calidad y el mejor servicio con el compromiso de brindarle a nuestros clientes un delicioso platillo mexicano.

Propuesta de visión:



VISIÓN

Lograr posicionarnos en la mente de nuestros clientes como el mejor y único restaurante de birria. El esfuerzo y dedicación nos permitirá expandir el negocio con ayuda de nuestro eficiente equipo de trabajo.

Propuesta de valores:



VALORES

Teniendo el firme compromiso de satisfacer a todos nuestros comensales, nos regimos bajo valores como son: la *honestidad, dedicación, humildad y responsabilidad*, sin olvidar la *calidad en el servicio* que respaldan nuestra amplia experiencia.

Área de oportunidad:

❖ Carencia de formalidad en la comunicación interna que propicia y acarrea malos entendidos, rumores y recelos. Esto propicia que la empresa no pueda tener una óptima productividad al contar con un clima organizacional poco adecuado.

Estrategia 2.1

Crear y fomentar la utilización de medios de comunicación organizacional para estar siempre informados y mantener una constante comunicación entre mandos medios, bajos y altos así como entre las dos áreas.

Sub – estrategia 2.1.1.

Analizar los medios de comunicación interna idóneos que puedan ser implementados en el restaurante.

Táctica: encuestas y entrevistas realizadas a los públicos internos y expuestas en el punto donde se reflejan el clima y cultura organizacional

Sub – estrategia 2.1.2.

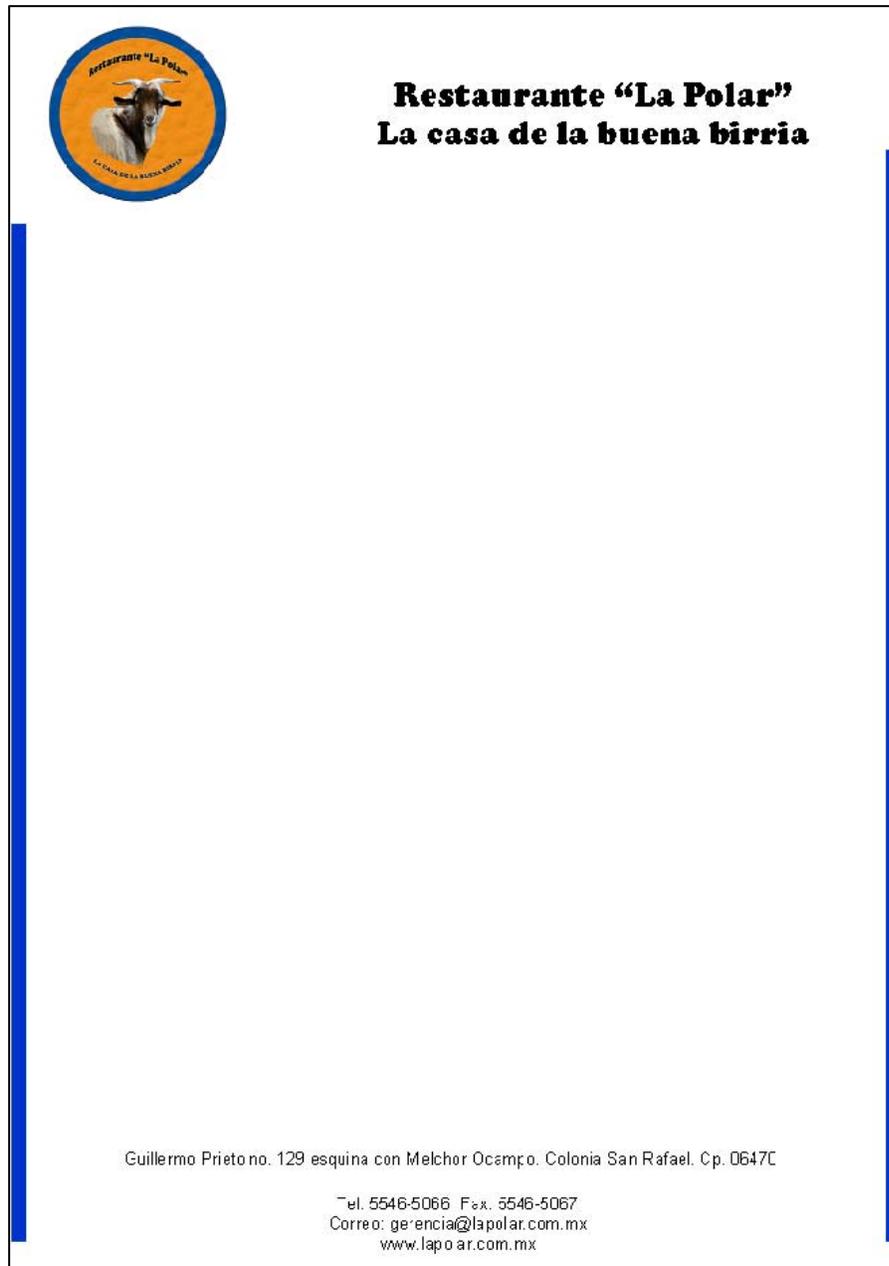
Aplicación de medios organizacionales de comunicación MOC's

Táctica: diseño y ejecución de folletería básica y otros medios de comunicación interna.

La creación de estos medios de comunicación interna permitirá que la comunicación se dé de manera formal; es por ello, que se implementará el uso de hojas membretadas, tarjetas de presentación, notas de venta, facturas, periódico mural y uso de intranet.

Las hojas membretadas serán utilizadas tanto para comunicación interna como externa. Se utilizará papel bond blanco, tamaño carta con la impresión de logotipo a colores, deberá estar impreso en la parte superior izquierda y con un tamaño aproximado de 3cm x 3cm. En estas hojas se imprimirán cartas, avisos, circulares,

memorandums y demás redacciones que necesiten ser comunicadas tanto al interior de la empresa, como al exterior.



Por lo que respecta a las tarjetas de presentación, estarán elaboradas en cartulina blanca plastificada con un tamaño de 9cm de ancho x 5cm de largo. El logotipo de la empresa se incluirá en la parte superior izquierda impreso a colores; estas tarjetas

llevarán el nombre del restaurante, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, página web, nombre del empleado y cargo.



Restaurante "La Polar"
La casa de la buena birria

Lic. Paola Vega Jiménez
Gerente de Relaciones Públicas

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo, Colonia San Rafael, C.P. 06470 Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx www.lapolar.com.mx

Las notas de venta serán elaboradas en papel bond tamaño ¼ de carta, deberán incluir salón correspondiente; número de mesa, de personas, número o nombre del mesero, fecha (día / mes / año) y folio correspondiente. Al fondo deberá aparecer en marca de agua el logotipo de la empresa.

SALÓN POLAR

MESA	PERSONAS	M E S E R O	
		NUMERO	



FECHA

DD	MM	AA	Nº 1701
----	----	----	---------

Como se puede apreciar en la imagen, recientemente fue pegada una hoja blanca doblada por la mitad donde mencionan un producto nuevo: el queso de Ocotlán, Jalisco. Esta falta de atención hacia los clientes y hacia la propia empresa, rompe por completo la presentación y diseño de dicho instrumento que de por sí ya resulta bastante común, poco llamativo y creativo, es por ello, que se pretende implementar un menú digital para darle mayor dinamismo como el que se muestra a continuación:



En cuanto al periódico mural, el título será: *REDES*, su función será principalmente la de instaurar redes de comunicación en toda la organización y en todos los niveles. La información será de interés general para los públicos internos como pueden ser artículos de música, cine, arte, televisión, chistes, recreativos, además de incluir

mensajes sobre cambios en la empresa en la sección “*La Polar te informa...*”; de la misma manera, existirá la sección “*El cumpleaños*” donde se felicitará a cada empleado (sin importar su nivel) y finalmente la sección “*Creciendo contigo*” donde aparecerán los empleados destacados durante el mes y cómo fueron reconocidos.

Toda la información deberá ser cambiada cada mes y los artículos deseados a publicar por algún miembro de la empresa, serán proporcionados a su jefe inmediato respectivamente.



Por lo que respecta a la red interna, ésta será utilizada por los empleados, quienes tendrán acceso con su nombre o número de empleado y contraseña. Con la Intranet se implementará un buen sistema de comunicación dentro de la empresa y al mismo tiempo se generará una mayor comunicación entre las dos áreas (operativa/administrativa).

El diseño es el que se muestra a continuación y en cada uno de los links se encontrará información relevante para los públicos internos.

Restaurante “La Polar”

La casa de la buena birria



[Página principal](#)

[Acercas de nosotros](#)

[Red de contactos](#)

[Calendario](#)

[Directorio de empleados](#)

[@Correo electrónico@](#)



CLAVE DE ACCESO:

CONTRASEÑA:

Teléfono: 5546-5066
Fax: 5546-5067
www.lapolar.com.mx

Guillermo Frijoles no. 129 esquina con Melchor Ocampo,
Colonia San Rafael. C.P. 06470

[Mapa de ubicación, haz clic aquí](#)



❖ *Página principal*: será el vínculo encargado de llevar a la página web de la empresa;

❖ *Acercas de nosotros*: se encontrará la historia, misión, visión y valores así como la estructura orgánica;

❖ *Red de contactos:* se podrá tener acceso a información relevante como nombre de la empresa, contacto directo, teléfono, dirección, correo electrónico, página web, etc., de todos sus clientes, proveedores y demás empresas con las que existe alguna alianza;

❖ *Calendario:* se mostrarán de manera dinámica fechas importantes para la empresa como el aniversario, cumpleaños de empleados, días festivos y eventos a realizar por la empresa; este link servirá para hacer sentir a los públicos internos parte importante de la empresa;

❖ *Directorio de empleados:* será el vínculo donde se podrá tener de manera ordenada y sistemática el número total de empleados en un listado donde aparecerá el cargo de cada uno, área a la que pertenece, correo electrónico, antigüedad y su foto;

❖ *Correo electrónico:* aquí podrán tener acceso todos los públicos internos a su mail, en éste link aparecerán los artículos de las secciones “*La Polar te informa*” y “*Creciendo contigo*”, además de recibir constantemente comunicados por parte de la dirección general o del jefe inmediato como cartas, avisos, comunicados, memorandums, etc. Es importante señalar que absolutamente todos los empleados podrán tener una cuenta de correo electrónico sin importar su nivel jerárquico.

Área de oportunidad:

❖ Ausencia de un plan de sucesión con puntos específicos y claramente definidos que den sustento a las generaciones venideras para poder decidir cuando se llegue el momento, quién tomaría el control y dirección de la empresa con la finalidad de evitar que predomine lo emocional sobre las capacidades intelectuales y los favoritismos.

Estrategia 3.1

Crear un plan de sucesión que permita de manera organizada y planeada decidir el control y rumbo de la empresa de generación en generación.

Sub – estrategia 3.1.1

Difundir información estratégica sobre la importancia de conservar la empresa y contribuir como miembros de ella a su continuidad, así como la necesidad de mantener siempre en armonía tanto el ámbito familiar como el empresarial

Táctica: presentación ejecutiva sobre el tema, sus beneficios, alcances y resultados.

Sub – estrategia 3.1.2

Recopilar la información necesaria para determinar las características con las que contará dicho plan.

Táctica: Realizar juntas periódicas con los miembros de la familia para debatir los puntos a tratar en el escrito con el objetivo de lograr avances paulatinos y así llegar a acuerdos.

Sub – estrategia 3.1.3

Redacción formal de cada una de las cláusulas que integrarán el plan de sucesión.

Táctica: debe contener todos los puntos que la familia considere convenientes y hayan sido considerados en cada una de las reuniones previas. Una vez redactadas cada una de las cláusulas, éstas deberán ser aprobadas por todos los miembros de la familia.

Es importante señalar que no existe como tal un plan de sucesión con puntos específicos a seguir, como vimos en el capítulo 1 sólo existen recomendaciones y consideraciones que deben ser tomadas en cuenta para cada una de las cláusulas, las cuales dependen en gran medida, de los valores, creencias, actitudes, compromisos, sacrificios y esfuerzos de cada uno de los miembros de la empresa familiar.

La propuesta de dicho plan para el Restaurante “La Polar” sería como se muestra a continuación:



**Restaurante “La Polar”
La casa de la buena birria**

PLAN DE SUCESIÓN

**RESTAURANTE “LA POLAR”
LA CASA DE LA BUENA
BIRRIA**

Guillermo Proto no. 129 esquina con Melchor Ocampo, Colonia San Rafael, Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 554E-50E7
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar" **La casa de la buena birria**

HISTORIA

El Restaurante "La Polar" se localiza en la Colonia San Rafael, en la Ciudad de México. A principios de los años 30 comienza como una cervecería; luego de un par de años inicia con la venta de birria; esta idea surge del padre de familia que proveniente del estado de Ocotlán, Jalisco, decide convertir ese sueño en una empresa familiar que hoy en día, logra convertirse en una empresa sólida y de alto nivel en el competitivo mercado de la comida mexicana.

Después de tres décadas de su fundación, a principios de 1962, apareció en la historia de "La Polar" una persona que a base de trabajo, lucha y sacrificios logró hacerla crecer y mantenerla en el nivel que ahora se encuentra; la esposa del fundador. Con su receta por demás original y sabrosa, y con un estilo muy singular, "La Polar" fue colándose entre los mejores restaurantes de esta ciudad y por consiguiente del país.

Es a partir de su constitución, el 8 de agosto de 1986, que comienza una nueva etapa, la de la empresa, para ir dejando a un lado el manejo de un negocio familiar y erguirse como una compañía bien constituida 100% mexicana, dándose a su vez la reestructuración en prácticamente todos sus rubros.

"La Polar" elabora la mejor Birria de México al estilo Jalisco y gracias a esto, ha ido creciendo a paso gigante, firme y sostenido, contribuyendo también al crecimiento del país, convirtiéndose en una empresa Socialmente Responsable al promover el

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar" **La casa de la buena birria**

deporte en México mediante apoyos y patrocinios a un sin número de boxeadores, luchadores, maratonistas, ciclistas, etc., además de aportar de manera constante donativos a instituciones como la Cruz Roja, sin olvidar el que es grande generadora de fuentes de empleo.

Ya constituida como Sociedad Anónima, "La Polar" continúa adquiriendo predios aledaños a sus instalaciones para de esta manera construir, adaptar y reorganizar la empresa con el paso de los años y de esta manera dar origen a los 5 salones que la conformaban hasta hace poco.

Polar Estrella es el primero en existir, posteriormente se conforman *Ocotlán*, *Maritrini*, *Iglú* y *Luminarias*. Cada uno con un ambiente característico, separados por niveles y entradas y con ambientes diversos como el familiar, jovial, para cantar con mariachis, con norteños, o simplemente para disfrutar el buen partido de futbol o el box, sus comensales disfrutan de la rica comida en este lugar. Actualmente *Iglú* y *Maritrini* se unieron para ampliar el segundo y de esta manera formar uno sólo, quedando con esta remodelación 4 salones al servicio de sus comensales.

El esfuerzo para constituir "La Polar" se ha visto desde sus inicios y afortunadamente ha contado con la colaboración de sus trabajadores y gente que con su apoyo han logrado que se conjugue la calidad, atención y un excelente servicio; de ahí que la respuesta de sus clientes sea generosa y puedan disfrutar día con día el buen sazón y el placer de degustar un buen plato de birria en "La Polar".

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar" **La casa de la buena birria**

A la fecha contamos con una capacidad instalada para atender diariamente a más de mil comensales y gracias a sus amplias instalaciones, disponemos de un estacionamiento seguro con más de cien cajones, con la finalidad de ofrecer a sus clientes seguridad y un buen servicio al estar en "La Polar", *la mejor birria de México*.

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar"
La casa de la buena birria

MISIÓN

Ofrecer la más alta calidad y el mejor servicio con el compromiso de brindarle a nuestros cliente un delicioso platillo mexicano.

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ccampo. Colonia San Rafael Cp. 06470

Tel: 5546-5366 Fax: 5546-50E7
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar"
La casa de la buena birria

VISIÓN

Lograr posicionarnos en la mente de nuestros clientes como el mejor y único restaurante de birria. El esfuerzo y dedicación nos permitirá expandir el negocio con ayuda de nuestro eficiente equipo de trabajo.

Guillermo Frieto no. 125 esquina con Melchor Ocampo, Colonia San Rafael, Co. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar"
La casa de la buena birria

VALORES

Teniendo el firme compromiso de satisfacer a todos nuestros comensales, nos regimos bajo valores como son: la *honestidad, dedicación, humildad y responsabilidad, sin olvidar la calidad en el servicio* que respaldan nuestra amplia experiencia.

Guillermo Prieto nc. 129 esquina con Melchor Ocampo Colonia Sar Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.ccm.mx



Restaurante “La Polar” La casa de la buena birra

Con la intención de preservar nuestra empresa de generación en generación y contribuyendo con su óptimo desarrollo, como miembros de la familia Jiménez, hemos decidido crear una herramienta clave que guíe a los integrantes del Restaurante “La Polar” al buen desempeño de sus funciones y prepare con antelación a los candidatos a sucesores para dicha entidad, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y aptitudes para ocupar el puesto de:

Director General, el cual consiste en: *dirigir cada una de las actividades que se llevan a cabo en el Restaurante “La Polar”, es la cabeza de la organización; sabe hacia dónde va la empresa, establece metas y objetivos, debe promover condiciones adecuadas para que la empresa sea competitiva.*

Para ello, debe reunir capacidades, habilidades y cualidades como:

Generar compromiso con el proyecto familiar, capaz de preservarla de generación en generación;

Mostrar su inteligencia para conducir a la empresa familiar hacia un mayor bienestar por medio de su formación, educación, habilidades y experiencia.

Entender el negocio y buscar las señales que separen a su empresa de la competencia;

Ser congruente con sus principios y usar sus conocimientos de manera efectiva para tomar decisiones importantes y enfrentar los cambios que se requieran.

Mantener una comunicación clara, directa y constante;

Hacer una buena selección de su equipo de trabajo;

Mantener las emociones alejadas de la toma de decisiones;

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar" **La casa de la buena birria**

Conocer y entender intereses y necesidades de sus empleados;
Recibir y aceptar nuevas ideas;
Apertura al cambio;
Fomentar la creatividad y mantener un pensamiento estratégico;
Promover retroalimentación constantemente;
Motivar de diferentes maneras con la finalidad de alcanzar siempre los objetivos establecidos;

Para ello, se ha elaborado este documento al tenor de las siguientes:

-----CLÁUSULAS-----

1. Cualquier persona perteneciente a la familia, podrá laborar en el Restaurante "La Polar" siempre y cuando cumpla la mayoría de edad.
2. Deberá contar con el pleno conocimiento de la filosofía empresarial y la capacidad de transmitirla a los demás empleados.
3. Para puestos de toma de decisiones, deberá contar con la adecuada preparación en el ramo, esto exige la previa titulación.
4. Deberá demostrar compromiso y disposición al realizar sus actividades correspondientes para el buen desempeño del puesto y por ende, de la empresa.
5. Deberá realizar aportes independientes y visibles en la empresa.
6. Los puestos de toma de decisiones permanecerán en manos de familiares, sin embargo, aceptarán ayuda de otros profesionistas cuando el área así lo requiera.

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante “La Polar” La casa de la buena birria

7. Por ningún motivo se deben sobreponer los lazos afectivos y/o emocionales sobre las capacidades intelectuales y los intereses de la empresa.

8. En caso de algún comportamiento inadecuado, será acreedor a sanciones mencionadas según el reglamento interno.

9. Edad máxima para dejar el poder: 60 años; sin embargo, deberá contar con la plena convicción y sinceridad para tomar la decisión cuando las habilidades y valores útiles ya no sean los adecuados para el óptimo funcionamiento de la empresa.

10. Sólo podrán ser candidatos a sucesores, los descendientes directos que reúnan todos los requisitos mencionados en el presente documento y así mismo, aseguren la continuidad de la empresa en el mercado.

11. El candidato a sucesor, deberá contar con experiencia previa mínima de 3 años fuera de la empresa.

12. Respecto a las relaciones interpersonales, el sucesor siempre deberá fomentar y mantener relaciones armónicas y resolver conflictos con la finalidad de evitar que se amenace o altere el equilibrio familiar y/o empresarial y así poder contar con un clima organizacional adecuado.

13. Deberán realizarse juntas periódicas para evaluar las cualidades y el desempeño personal y profesional del sucesor, tomando en cuenta opiniones de mandos medios y personal operativo.

14. Deberán realizarse evaluaciones anuales que determinen el desempeño empresarial y así mismo generar procesos de mejora continua para el alcance de metas y objetivos establecidos.

15. En caso de existir consideraciones con respecto a modificaciones en el presente documento, deberán ser previamente aprobadas por todos los miembros de la

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx



Restaurante "La Polar" **La casa de la buena birria**

Todas y cada una de las cláusulas expuestas quedan aprobadas conformando así el Plan de Sucesión del Restaurante "La Polar" México, Distrito Federal, a los ____ días del mes de ____ de 200__.

DIRECTORA GENERAL

Guillermo Prieto no. 129 esquina con Melchor Ocampo. Colonia San Rafael. Cp. 06470

Tel: 5546-5066 Fax: 5546-5067
Correo: gerencia@lapolar.com.mx
www.lapolar.com.mx

CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación pudimos ver que el 90% de las empresas mexicanas son de carácter familiar, dejando entrever la importancia de prestar particular atención en este rubro y verlas como una oportunidad para los comunicólogos de poder inmiscuirnos en ellas y así poder aportar ideas novedosa para su desarrollo, pues son entidades que en su mayoría, carecen de controles que regulen las actividades tanto al interior como al exterior.

Por ser una empresa familiar se evita la formalidad pues como existe confianza por ser personas cercanas unas a las otras, se tiende a evitar protocolos, lo que conlleva a que todas las actividades se lleven a cabo sin planeación y organización, acarreando con ello el inadecuado funcionamiento de la empresa; por ello, para lograr su desarrollo y poder manejar los conflictos concernientes tanto al manejo de la empresa como a diversos conflictos entre miembros de la familia, se deben desarrollar métodos para planificar y atender sus necesidades.

La creación de una propuesta técnica en comunicación interna que permita mejorar los índices de integración y motivación, el clima organizacional y los procesos comunicacionales, va a posibilitar el trasladarla de lo familiar a lo profesional, coadyuvando así a su crecimiento, desarrollo y adaptabilidad de generación en generación.

La creación del corazón ideológico es una de las estrategias encaminadas a su formalización, pues así como en la familia existen valores que nos son inculcados desde niños, cuando se vincula a la familia con la empresa, estos valores y virtudes deben trasladarse al ámbito empresarial y fomentarse al interior de la organización, pues son la clave de su desarrollo, propiciando así que la empresa tenga una cultura basada en valores propios de la familia que son transmitidos en toda la entidad llenándola de fuerza y poder.

Dichos valores deben ser transmitidos por el fundador y llevados a la práctica para que así, la empresa familiar prevalezca de generación en generación, forjando un ambiente de unidad y compromiso en todos y cada uno de los públicos internos. Al mismo tiempo, la creación de la identidad corporativa permitirá posicionar una cultura empresarial, trabajar sobre metas y objetivos establecidos y dar sustento profesional a la empresa.

Aunado a ello, la creación del corazón ideológico es medular para poder fomentar en sus públicos internos un mejor conocimiento y entendimiento de la empresa, que sientan orgullo de pertenecer a ella y de esta manera, puedan involucrarse con los objetivos y metas planteadas.

Por lo que respecta a los MOC's, resultan de suma importancia pues su objetivo es proyectar y formalizar los procesos comunicacionales, con lo que se logra mantener una comunicación constante entre la dos áreas (operativa / administrativa) y evitar conflictos por falta de comunicación, pero sobre todo, por falta de medios idóneos para hacerlo; al mismo tiempo ayuda a diferenciarla de la competencia y obtener una posición más fuerte en la mente de sus públicos al sentirse reconocidos por la empresa, pues debemos recordar, que es la finalidad del periódico mural y la red interna.

Otro punto importante en las empresas familiares es el entender y aceptar las diferencias generacionales pues las generaciones venideras le apuestan al cambio, mientras que los que ocupan el mando suelen hacer las cosas de manera tradicional. Por ello se debe planear y organizar la empresa a manera de que no prevalezca lo novedoso sobre lo tradicional ni viceversa, se deben llegar a acuerdos para así crear una visión compartida y minimizar los choques por las crisis generacionales donde las aspiraciones, valores, tradiciones, motivaciones, ideas, retos e inclusive intereses suelen ser diferentes de una generación a otra.

Para ello, la comunicación, fidelidad, respeto y colaboración, son factores clave que deben prevalecer en la empresa familiar para así no sacrificar a la familia o a la

empresa, es decir, pensar simultáneamente en las dos partes, guiar tanto al negocio como a la familia, prevenir a través de la planificación y crear mejoras en su interior que sean proyectadas hacia el exterior.

Como pudimos analizar, el Restaurante “La Polar” se encuentra finalizando la etapa de madurez y a punto de entrar en la de declinación, es por ello, que el plan de sucesión resulta una herramienta por medio de la cual se decide el futuro de la empresa de manera planeada, se evitan conflictos familiares y se establecen políticas y bases para sucesiones futuras.

La utilidad del Plan de Sucesión es evitar que siga prevaleciendo lo emocional sobre lo racional y que existan reglas claras a la hora de tomar decisiones importantes, de esta manera, se puede lograr el éxito de la empresa de generación en generación. Es importante planearla con anticipación para minimizar riesgos.

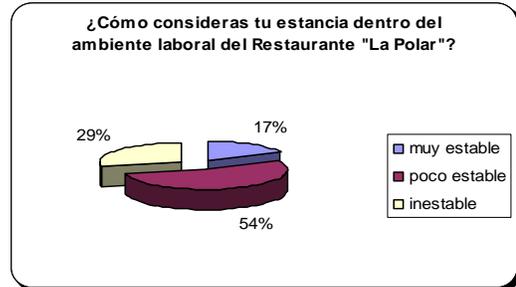
Con el fin de evitar favoritismos que desmotiven a los empleados no familiares y que acarreen consigo el mal funcionamiento del restaurante, la profesionalización resulta indispensable, pues es de vital importancia el mantener relaciones de equidad en la empresa, es decir, que los puestos de toma de decisiones sean regulados con el fin de que el control sea tomado por una persona realmente capacitada que se gane el puesto con base en méritos y esfuerzos.

Con todo lo anterior se puede notar que la hipótesis establecida al inicio de la investigación queda comprobada pues la creación, diseño y ejecución de las estrategias propuestas, servirán de base a la empresa para poder trasladarla de lo familiar a lo profesional y al mismo tiempo, en un entorno cambiante que requiere de preparación y flexibilidad, poder coadyuvar al cambio generacional regulando las relaciones interpersonales y minimizando conflictos futuros, propiciando el buen desempeño de la empresa en todos los sentidos.

El buen funcionamiento de la empresa va a depender en gran medida de la capacidad de anticiparse y responder a los cambios, por ello, la intuición y la experiencia no deben estar por encima de la planeación estratégica.

ANEXOS

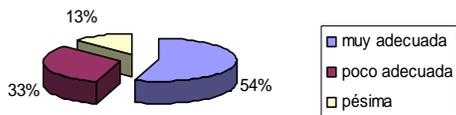
Gráficas de cuestionarios 1 y 2



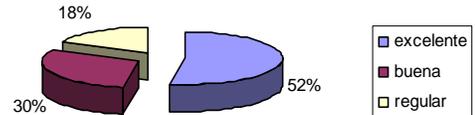
Gráficas cuestionario 3



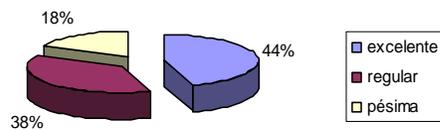
La amabilidad del personal consideras que es:



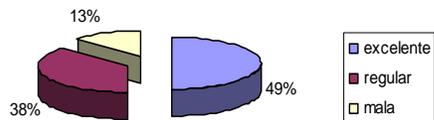
La higiene del lugar es:



La rapidez en el servicio es:



La calidad en alimentos y bebidas es:



¿Crees que existe una correspondencia entre precio - calidad?



CUESTIONARIO I (empleado)

El siguiente cuestionario es confidencial, por lo que se le pide responda con sinceridad a las siguientes preguntas con una x, seleccione más de un inciso sólo en aquellas que lo especifiquen.

EDAD _____

SEXO _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

HORARIO: _____

1. ¿Sabes desde cuándo inicia la historia del Restaurante "La Polar"?

- A) principios de los años 30's B) principios de los 50's C) principios de los 90's

2. ¿En qué año se constituye como empresa?

- A) 1962 B) 1974 C) 1986

3. ¿Conoces el nombre del fundador de "La Polar"?

- A) Sí B) No sé

Menciónalo _____

4. ¿Conoces cuál fue el origen de "La Polar"?

- A) Sí B) No sé

Menciónalo _____

5. ¿Con cuántas personas trabajas directamente?

- A) 1-2 B) 3-5 C) 6 o más

6. ¿Cuántas veces al día interactúas mientras trabajas?

- A) ninguna B) 2-6 C) 7 o más

7. ¿Qué tipo de interacción utilizas con mayor frecuencia para trabajar?

- A) Cara a cara B) Vía internet o intranet C) Otro _____

8. ¿Con quién te comunicas más?

- A) Con tus compañeros de área B) Con los de otras áreas C) Con tu jefe inmediato

9. Con mayor frecuencia hablas con él de:

- A) Cuestiones laborales B) Cuestiones personales C) Otro _____

10. ¿Compartes tiempo extra-laboral con él?

- A) Sí B) No

11. ¿En el último mes, cuántas veces te has reunido con tu jefe inmediato para tratar asuntos laborales?

- A) 12 veces o más B) 4 -7 veces C) menos de 3 veces

13. ¿De quién viene la iniciativa?

- A) De usted B) De su jefe

14. ¿Cuándo hay un cambio de cualquier tipo dentro de "La Polar" te enteras? Si respondiste NO pasa a la 16

- A) Sí B) No

15. ¿Por qué medio?

- A) Mail B) Dirección general C) Compañeros

16. La información que recibes por medio de tu superior para tu desarrollo laboral es:

- A) Adecuada B) Poco adecuada C) Inadecuada

17. ¿De quién recibes información con mayor frecuencia para el logro de tus objetivos laborales?

- A) Jefe inmediato B) Director General C) Un compañero

18. ¿De quién aceptas información para resolver tus problemas laborales?

- A) Jefe inmediato B) Alguno de tus compañeros C) De nadie

19. Cuando se te presenta algún problema de trabajo recurre a pedir información a:

- A) Tu superior B) Alguno de tus compañeros C) Lo resuelves tu mismo

20. ¿Cuándo tienes quejas y/o sugerencias, a través de qué medio las expresas a los directivos de la empresa?

- A) En persona B) Buzón de quejas o sugerencias C) correo electrónico

21. ¿Cuál fue la última vez que expresaste una sugerencia?

- A) 1 semana B) 2 – 3 semanas C) 1 mes o más

22. ¿Se puso en práctica tu sugerencia?

- A) Sí B) No

23. ¿Por qué crees que no se puso en práctica?

24. ¿Para cubrir necesidades familiares y personales, requieres trabajar:

- A) Igual número de horas B) Trabajar horas extra

25. ¿Reconocen tu trabajo? Si respondiste NO pasa a la pregunta 28

A) Sí B) No

26. ¿De qué tipo fue el reconocimiento que obtuvo?

A) Escrito B) verbal C) Aumento salarial D) Ascenso de puesto

27. ¿Cuál fue el motivo por el cual obtuvo ese reconocimiento?

A) Desempeño laboral B) Puntualidad C) Asistencia D) Antigüedad

28. ¿Cómo consideras tu estancia dentro del ambiente laboral de "La Polar"?

A) Estable B) Vulnerable C) Inestable

29. ¿Cada cuándo se realizan eventos de convivencia en la empresa?

A) Cada 2 – 3 semanas B) Cada mes C) Una vez al año D) Nunca

30. ¿Cuál fue el motivo de la última convivencia?

A) Cumpleaños de un directivo B) Cumpleaños de un empleado C) Aniversario de la empresa

31. ¿Qué tipo de problemas crees que existen o has detectado en tu ambiente laboral y que pueden repercutir indudablemente para el buen desempeño de la empresa?

A) De comunicación B) de administración C) No poder separar roles y funciones (familiares y laborales)

32. ¿Los empleados – familiares trabajan realmente en la empresa o sólo aparecen en nómina?

A) Todos trabaja en la empresa B) Algunos trabajan en la empresa C) Ninguno trabaja en la empresa

33. ¿Crees que existe algún favoritismo dentro de la empresa?

A) SI B) NO C) A veces

34. ¿Los puestos directivos y de toma de decisiones está en manos de los familiares?

A) Todos B) Algunos C) Ninguno

35. ¿Consideras que en "La Polar" existen oportunidades de crecimiento para los empleados

A) Sí B) No

36. Te sientes satisfecho(a) de trabajar en "La Polar"?

A) Sí B) No

¡GRACIAS POR TU VALIOSA PARTICIPACIÓN!

CUESTIONARIO 2 (empleado – familiar)

El siguiente cuestionario es confidencial, por lo que se le pide responda con sinceridad a las siguientes preguntas con una X, seleccione más de un inciso sólo en aquellas que lo especifiquen.

EDAD: _____

SEXO: _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

SALARIO: _____

HORARIO: _____

1. ¿Sabes desde cuándo inicia la historia del Restaurante "La Polar"?

A) principios de los años 30's

B) principios de los 50's

C) principios de los 90's

2. ¿En qué año se constituye como empresa?

A) 1962

B) 1974

C) 1986

3. ¿Conoces el nombre del fundador de "La Polar"?

A) Sí

B) No sé

Menciónalo _____

4. ¿Conoces cuál fue el origen de "La Polar"?

A) Sí

B) No sé

Menciónalo _____

5. ¿Con cuántas personas trabajas directamente?

A) 1-2

B) 3-5

C) 6 o más

6. ¿Cuántas veces al día interaccionas mientras trabajas?

A) ninguna

B) 2-6

C) 7 o más

7. ¿Qué tipo de interacción utilizas con mayor frecuencia para trabajar?

A) Cara a cara

B) Vía internet o intranet

C) Otro _____

8. ¿Con quién te comunicas más?

A) Con tus compañeros de área

B) Con los de otras áreas

C) Con tu jefe inmediato

9. Con mayor frecuencia hablas con él de:

A) Cuestiones laborales

B) Cuestiones personales

C) Otro _____

10. ¿Compartes tiempo extra-laboral con él?

A) Sí

B) No

11. ¿En el último mes, cuántas veces te has reunido con tu jefe inmediato para tratar asuntos laborales?

A) 12 veces o más B) 4 -7 veces C) menos de 3 veces

12. Motivo de la entrevista o charla:

A) Laboral B) Personal

13. ¿De quién viene la iniciativa?

A) De usted B) De su jefe

14. ¿Crees saber separar los lazos familiares de los laborales?

A) SI B) NO

15. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos familiares que repercuten en la empresa o viceversa?

A) Casi siempre B) Pocas veces C) Nunca

16. ¿Donde laboras actualmente es tu primer empleo?

A) SÍ B) NO

17. ¿En "La Polar" has desarrollado tu actividad profesional por primera vez?

A) SÍ B) NO

18. ¿Cuentas con experiencia previa en el área que actualmente te desempeñas?

A) SÍ B) NO

19. ¿Qué tan capacitado te sientes para desempeñar tu trabajo?

A) Completamente capacitado B) Medianamente capacitado C) Poco capacitado

20. ¿Qué tan convencido estás de que el puesto que desempeñas te lo has ganado a base de méritos y esfuerzos?

A) Muy convencido B) Poco convencido C) Nada convencido

21. ¿Consideras que cuentas con la información suficiente para el buen desempeño de tu trabajo?

A) SÍ B) NO

22. ¿De quién recibes información con mayor frecuencia para el logro de tus objetivos laborales?

A) Jefe inmediato B) Director general C) Un compañero

23. ¿De quién aceptas información para resolver tus problemas laborales?

A) Jefe inmediato B) Alguno de tus compañeros C) De nadie

24. ¿Qué tipo de problemas crees que existen o has detectado en tu ambiente laboral y que pueden repercutir indudablemente para el buen desempeño de la empresa?

A) De comunicación B) de administración C) No poder separar roles y funciones (familiares y laborales)

25. ¿Los empleados – familiares trabajan realmente en la empresa o sólo aparecen en nómina?

A) Todos trabaja en la empresa B) Algunos trabajan en la empresa C) Ninguno trabaja en la empresa

26. ¿Crees que existe algún favoritismo dentro de la empresa?

A) SI B) NO C) A veces

27. ¿Los puestos directivos y de toma de decisiones está en manos de los familiares?

A) Todos B) Algunos C) Ninguno

28. ¿Aceptan ayuda de profesionales cuando es necesaria o el área lo requiere?

A) La mayoría de las veces B) Pocas veces C) Nunca

29. ¿Ha habido proceso de sucesión en "La Polar"?

A) SI B) NO

30. ¿Consideras que se encuentran preparados para llevar a cabo dicho proceso en el momento que tengan que enfrentarlo, es decir, existe una planeación?

A) SI B) NO

31. ¿En caso de llevarse a cabo, quien tomaría el control de la empresa?

A) El más capacitado profesionalmente B) El de más experiencia C) El primer hijo varón
D) No se tiene claramente definido

32. ¿Cómo consideras tu estancia dentro de "La Polar"?

A) Estable B) Vulnerable C) Inestable

33. ¿Te sientes satisfecho(a) de trabajar en "La Polar"?

A) Sí B) No

¡GRACIAS POR TU VALIOSA PARTICIPACIÓN!

CUESTIONARIO 3 (clientes)

El siguiente cuestionario es confidencial, por lo que se le pide responda con sinceridad a las siguientes preguntas con una X, seleccione más de un inciso sólo en aquellas que lo especifiquen.

EDAD _____

SEXO _____

1. ¿Desde cuando conoces la existencia del Restaurante "La Polar"?

- A) Menos de 6 meses B) Más de 6 meses C) Más de 5 años

2. ¿Con qué frecuencia vienes al Restaurante "La Polar"?

- A) Una vez por semana B) Dos veces al mes C) Más de dos veces al mes

3. Cuando decides venir al Restaurante "La Polar" lo haces acompañado de:

- A) Tus amigos B) Tu familia C) Solo

4. ¿Qué es lo que más te gusta de "La Polar"?

- A) El ambiente B) La comida C) El servicio

5. ¿Cómo calificarías la comida con respecto a otros restaurantes de birria?

- A) Excelente B) Buena C) Regular

6. ¿Cómo calificarías el servicio que ofrece el Restaurante?

- A) Muy eficiente B) Poco eficiente C) Inadecuado

7. La amabilidad del personal consideras que es:

- A) Muy adecuada B) Poco adecuada C) Pésima

8. La higiene del lugar es:

- A) Excelente B) Buena C) Regular

9. La rapidez en el servicio es:

- A) Excelente B) Regular C) Pésima

10. La calidad en alimentos y bebidas es:

- A) Excelente B) Regular C) Mala



Fachada del Restaurante "La Polar"



Interior del Restaurante. Salón Maritrini



Interior del restaurante. Salón Polar Estrella



Cocina del Salón Ocotlán



Interior del restaurante. Salón Luminarias



Estacionamiento



Dispensadores de papel higiénico y jabón líquido para manos



Interior baños



Lavamanos

FUENTES

- ABRAVANEL, Harry, et. al. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis. Bogotá, 1992
- ACHILLES, Fernando. Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa. México, 1994.
- ADLER, Ronald B. y MARQUARDT Elmhorst, Jeanne. Comunicación organización. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial Mc. Graw Hill. México, 2005.pp. 462.
- ÁLVAREZ F., Héctor, Principios de la Administración. Editorial Eudecor. Argentina, 1996.
- ÁLVAREZ Torres, Martín. La consultoría, ¿un bien necesario para mi empresa? Editorial Panorama. México, 2001
- ARRAS Vota, Ana María. Comunicación organizacional. México. UACH. 1999.
- AUDIRAC Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, 1994
- BAENA Paz, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. Editorial México Unido. México, 1997
- BAENA Paz, Guillermina. Metodología de la investigación. México. Publicación cultural. 2002
- BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1992
- BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial Mc. Graw Hill. México, 2004
- BARKER, Alan. Cómo mejorar la comunicación. Editorial Gedisa. Barcelona, 2001
- BERGER, Brigitte. La moderna cultura empresarial en la cultura empresarial. Ediciones Gernika, México, 1993
- BIOSCA Vidal, Domenec. Empresas y familia: problemas y solución. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2003
- BLAND, Michael. Comunicación interna eficiente. Editorial Legis. Colombia, 1992
- BOLMAN G. y TERRENCE Deal E. Organización y liderazgo. El arte de la decisión. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana S.A. Estados Unidos. 1995.

- BONILLA Gutiérrez, Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas. Editorial Trillas, México, 2001
- BONNIN, Jorge Javier. Comunicación: estrategias, técnicas y tácticas en el mercado. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993
- BORK, David, et al. Como trabajar con la empresa familiar, Editorial Granica, Barcelona, 1997
- BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas. México, 1998
- BUENO Campos, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos. Editorial Pirámide. España, 1996
- CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel. Barcelona, 1999
- CÁRDENAS, Eduardo J. La mediación en conflictos familiares. Ediciones Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1999
- CASTRO López, José, et.al. Comunica: lecturas de comunicación organizacional. Editorial NETBIBLO, S.L., Oleiros, 2005
- CHOCANO Higuera, Guadalupe. Mediación en empresas familiares. Editorial Gedisa, Barcelona, 2006
- CORONA Fuentes, Rafael. Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial. Editorial SICCO. México, 2001
- COSTA, Joan, Identidad Corporativa. Editorial Trillas. México, 2006
- COSTA, Joan. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós. Barcelona, 1999
- COSTA, Joan. Imagen pública, una ingeniería social. Fundesco. España, 1992
- CRUZ Serrano Cristina, “Nepotismo versus profesionalización”, Revista Expansión, Especial de Liderazgo, año XXXIX, número 997, México, agosto 2008
- DANIELS Tom y SPIKER Barry, Perspectives on organizational communication, Editorial Brown Publishers, Estados Unidos 1997
- DARDELET, Bruno. La comunicación, herramienta de la empresa. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1992

- DÁVILA Martínez, Anabella. Cultura en las organizaciones latinas. Editorial ITESM. España, 1998
- DODERO, Santiago. El secreto de las empresas familiares exitosas, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2008
- DURANTE, Rola. Las organizaciones que aprenden. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998
- DUVERGER, Maurice. Métodos de las ciencias sociales. Editorial Ariel. Barcelona, 1988
- ENTELMAN, Remo F. Teoria de conflictos: Hacia un nuevo paradigma. Ediciones Gedisa, Barcelona, 2002
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Comunicación Humana: Ciencia Social. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México, 2006
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1998
- FERNÁNDEZ Sotelo, José Luis Diego. La comunicación en las relaciones humanas. Editorial Trillas, México, 2002
- FLOYER, Andrew Acland. Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Editorial Paidós. México, 1997
- GARBETT, Thomas. Imagen corporativa, cómo crearla y proyectarla. Editorial Legis. Colombia, 1991
- GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación estratégica. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2001
- GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana. México, 1984
- GONZÁLEZ Reyna, Susana. Manual de redacción e investigación documental. Editorial Trillas, México, 1997
- H. SHEIN, Edgar. Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. y Centro Regional de Ayuda Técnica. México, 1973
- HALL H., Richard, Organizaciones: estructura y proceso. Editorial Prentice Hall, México, 1979

- HERNÁNDEZ López, José Mariano. Diplomado en Desarrollo organizacional. Módulo III. Cultura Organizacional. ÍTEMS, México, 2002.
- HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro. Visión de negocios en tu empresa. Editorial Gasca-Sicco. México, 2003
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et. al. Metodología de la investigación. Editorial Mac Graw Hill, México, 2001
- HOMS Quiroga, Ricardo. La Comunicación en la Empresa. Editorial Iberoamericana. México, 1990
- IRIGOYEN, Horacio. La crisis en la empresa familiar. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999
- JACKSON, Peter. Comunicación corporativa para ejecutivos. Compañía Editorial Continental, México, 1993
- JOAN Elías, José Mascaray, Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 1998
- KATZ, Daniel. Psicología de las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997
- KUHLMAN, Roberto, *Negocios vs. Familia*”, Revista Entrepreneur, volumen 5, número 12, México, junio 2007
- LANSBERG, Iván. Los sucesores en la empresa familiar. Editorial Granica, Barcelona, 2000
- LEA, James W. La sucesión del management en la empresa familiar. Ediciones Granica. Barcelona, 1999
- LEACH, Peter. La empresa familiar. Ediciones Granica, Barcelona, 1999
- LIBAERT, Thierry. El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Editorial Limusa, México, 2006
- LLANOS, Begoña, “*Entrevista con el autor de Empresas Familiares, material para sustentar el crecimiento de tu negocio entre parientes*”, Revista Entrepreneur, volumen 4, número 01, México, Septiembre, 2007
- LITTERER, Joseph. Análisis de las organizaciones. Editorial Limusa. México, 1991
- LOSADA Días, José Carlos. Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. Editorial Ariel, Barcelona 2004.

- Marc, Edmond y Picard, Dominique. La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación. Ediciones Paidós, España, 1992.
- MARTÍN Martín, Fernando. Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación. Editorial Universitas, Madrid, 1999
- MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Editorial A. de Corazón, Madrid, 1982.
- MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería. Editorial Trillas. México, 2002
- MARTÍNEZ de Velasco, Alberto y NOSNIK, Abraham. Comunicación Organizacional práctica. Manual Gerencial. Editorial Trillas. México, 2002.
- MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1991
- MERCHANT, Christina Sickles, y CONSTANTINO, Cathy A. Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1997
- MOLES, Abraham. La imagen: comunicación funcional. Editorial Trillas. México, 1991
- MOYANO Rafael y MONTANER Pedro. ¿Cómo nos comunicamos?, del gesto a la telemática. Editorial Alambra. México, 1996
- NAVAS López, José Emilio y Luis Ángel Guerras Martín. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas Ediciones, Madrid, 2004
- ORTEGA Parra, Antonio. *“Valores para el éxito empresarial”*, Revista Entrepreneur, volumen 13, número 06, México, junio 2006
- PADILLA Dieste, Cristina. Todo queda en familia. Editorial CUCSH – UdeG. México, 1997
- PADUA, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Fondo de Cultura Económica. México, 1979
- PAOLI, Antonio. La comunicación. Editorial Edicol. México, 1977
- PÉREZ Jaime. Recursos culturales de la organización. Fondo de Cultura Económica. 1998
- PHILLIPS, Incola. Nuevas técnicas de gestión. Ediciones Folio. España, 1994

- PICAZO Manríquez, Luis. Comunicación Estratégica. Editorial Mc Graw – Hill. México, 1997
- PUTNAM Linda, et.al. Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2002
- RAMOS Padilla, Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional. Editorial Trillas. México, 1991
- REBEIL Corella. El poder de la comunicación en las organizaciones. Editorial Plaza y Valdés. México, 2000
- REDORTA, Joseph. Como analizar los conflictos. Editorial Paidós, Barcelona, 2005
- RIBA Campos, Carlos. Métodos de observación directa en estudios de prevención de riesgos y ergonomía. Editorial Macchi. Argentina, 2002
- RIVADENEIRA Prada, Raúl. La Opinión Pública. Editorial Trillas, México, 2007
- ROBBINS, Stephen. Comunicación Organizacional , teoría y práctica. Editorial Prentice Hall. México, 1996
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw – Hill. México, 2004
- ROBLES Váldes, Gloria, Administración un enfoque interdisciplinario. Editorial Pearson, México, 1999
- RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico de la cultura organizacional. Editorial Alfaomega. México, 1999
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la producción estratégica a la pequeña y mediana empresa. ECASA. México, 1993
- ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Editorial Plaza y Valdés. México, 2000
- ROSS, Marc Howard. La cultura del conflicto. Editorial Paidós. Barcelona, 1995
- SÁNCHEZ Gutiérrez, Salvador, Revista Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. ESIC Editorial. Madrid, 1994

- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Editorial Síntesis. España, 1996
- SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1993
- SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología. 3R Editores LTDA, Bogotá, 2000
- SEXTON P, William. Teoría de las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1999
- SILVA Negrete, Ramón. Métodos de la investigación. Editorial Paidós. México, 2001
- STEINER A., George. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Grupo Editorial Patria, México, 2006
- TEJEDA Palacios, Luis. Gestión de la imagen corporativa, creación y transmisión de la identidad de la empresa. Editorial Norma. Colombia, 1987
- VALDÉS Hernández, Luis Alfredo. Planeación estratégica con enfoque sistémico. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. México. 2005
- VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación del desempeño empresarial. Editorial ECOE, Bogotá, 2004
- VILLAFANE Gallego, Justo. Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas. Editorial Pirámide. Madrid, 1993
- VILLAVIENCIO Carranza, Miguel Alejandro. *“Haz que tu empresa funcione. El compromiso organizacional”*. Revista Generación Anáhuac, año XX, número 114, México, octubre – noviembre
- ZEPEDA Herrera, Fernando. Psicología organizacional. Editorial Adisson Wesley Longman. México, 1999

CIBERGRAFÍA

- Mauricio Álvarez Martínez. *Centro de Empresas Familiares*, [en línea] Universidad de Monterrey, dirección URL:
<http://www.udem.edu.mx/xstatic/ídem/template/micrositios.aspx?ms=empresasfamiliares>
 [consulta: 19 de julio de 2009]

- Gustavo Serra. *Hipertexto para la asignatura opcional: 'Solución de conflictos en Pymes y empresas de familia*, [en línea], dirección URL: <http://campus-derecho.unc.edu.ar/> [consulta: 25 de junio de 2009]
- Gustavo Serra. *Hipertexto para la asignatura 'Teorías del Conflicto y de la Decisión. Métodos de Resolución de Conflictos'* [en línea], dirección URL: <http://campus-derecho.unc.edu.ar/> [consulta: 29 de junio de 2009]
- Ernesto Grün. *La mediación como una forma especial de negociación frente al conflicto: Aspectos sistémicos y cibernéticos*, [en línea], dirección URL: <http://www.iasvirtual.net/argrun03.htm> [consulta: 16 de agosto de 2009]
- Guillermo A. Hülsz Piccone, *Colonia San Rafael, un barrio de antaño*, México desconocido no. 328, junio 2004, [en línea], dirección URL: [http://www.mexicodesconocido.com.mx/notas/4931-Colonia-San-Rafael,-un-barrio-de-anta%F1o-\(Distrito-Federal\)](http://www.mexicodesconocido.com.mx/notas/4931-Colonia-San-Rafael,-un-barrio-de-anta%F1o-(Distrito-Federal)) [consulta: 7 de julio de 2009]
- Aquiles Limone, y Luis E. Bastías. *La empresa como sistema autopoietico* [en línea], dirección URL: <http://es.geocities.com/ucmsi/arch/EmpAutopoietica.htm> [consulta: 6 de mayo de 2009]
- Virginia Flores Ortiz y Alfonso Vega López. *La profesionalización, un reto de la empresa familiar*, [en línea], dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm> [consulta: 13 de junio de 2009]
- Héctor Vera Azargado y Daniela Clavijo López. *Los 10 mandamientos de la empresa familiar*, [en línea], dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7105> [consulta: 6 de julio de 2009]
- Guillermo Salazar Nava, *Cómo gestionar empresas familiares*, [en línea], dirección URL: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajas-fortalezas-empresa-familiar> [consulta: 30 de junio de 2009]
- Imanol Belausteguigoitia. *Retos de las empresas familiares en México*, [en línea], dirección URL: <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf> [consulta: 3 de julio de 2009]

- Soyentrepreneur.com. Varios artículos relacionados con empresas familiares. [en línea] dirección URL:

<http://www.soyentrepreneur.com/contenidos/home.html?setcookie=1&setresolucion=2>[consulta constante]

- Laempresafamiliar.com. Varios artículos relacionados con empresas familiares. [en línea] dirección URL:

<http://www.laempresafamiliar.com/somos/index.html?gclid=CLi8vbO3ppsCFRwDagod7Al8CA>[consulta constante]