



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN
UNA EMPRESA DE ARTE FLORAL:
FLORERÍA YALHOTZI”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

ISABEL HERRERA LÓPEZ

ASESOR: MTRO. LEONARDO RODRÍGUEZ VÁZQUEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2011



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.

*“Nuestra recompensa se encuentra en el
esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total
es una victoria completa.”*

(Mahatma Gandhi)

*"A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo
una gota en el mar, pero el mar sería menos si
le faltara esa gota."*

(María Teresa de Calcuta)

AGRADECIMIENTOS

A mi adorada UNAM:

Le doy las gracias por haberme cobijado entre sus brazos y permitirme crecer como profesionista y ser humano.

A mis padres y hermanos:

Quiero que sepan que mi agradecimiento hacia ustedes es enorme por su apoyo pues sin éste, hubiera sido imposible afrontar cada obstáculo y celebrar cada victoria que se presentaron a lo largo de mi andar.

A mi esposo e hijos:

Simplemente les agradezco por comprenderme y tolerar cada instante que dediqué a este proyecto en lugar de estar con ustedes y por ser mi impulso cada vez que me sentía caer.

A mis amigas:

Sólo quiero felicitarlas por ser tan dedicadas, alegres y perseverantes; cualidades esenciales que me sirvieron de apoyo para lograr salir adelante durante mi etapa de estudiante y hasta la fecha.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo 1: “La Comunicación Interna: definición y elementos que la componen.”	9
1.1 ¿Qué es la Comunicación Interna?	9
1.1.1 Tipos de Comunicación Interna	12
1.1.2 Beneficios de la Comunicación Interna	18
1.2 Elementos de la Comunicación Interna	20
1.2.1 Medios de Comunicación Interna	21
1.2.2 Identidad Conceptual	23
1.2.3 Liderazgo y la importancia de saber escuchar	28
1.2.4 Roles y Funciones	33
Capítulo 2: “Florería Yalhotzi: Antecedentes y situación actual”	37
2.1 Antecedentes de la Florería Yalhotzi hasta el 2009	37
2.2 Nuevos clientes potenciales y sus necesidades	38
2.3 Cambios en la Florería Yalhotzi del 2009 hasta la actualidad	40
2.4 Manejo de la Comunicación Interna en la <i>Florería Yalhotzi</i>	42
Capítulo 3: “<i>Propuesta de Comunicación Interna para la Florería Yalhotzi</i>”	44
3.1 Usos y beneficios de los medios de Comunicación Interna	44
3.1.1 Medios impresos de Comunicación Interna	44
3.1.2 Medios tecnológicos de Comunicación Interna	50

3.1.3	Buzón de sugerencias	53
3.1.4	Pizarrón de avisos	55
3.2	Formalización de la Identidad Conceptual	58
3.2.1	Misión	59
3.2.2	Visión	59
3.2.3	Valores	59
3.2.4	Objetivos	60
3.2.5	Lema	60
3.3	Liderazgo carismático	61
3.3.1	Mantener una cultura de puertas abiertas	62
3.3.2	Promover la identidad organizacional	63
3.3.3	Fomentar el trabajo y la toma de decisiones en equipo	64
3.3.4	Reconocer los logros de los empleados	66
3.4	Formalización de Roles y Funciones	68
3.4.1	Propuesta de organigrama	69
3.4.2	Especificaciones de funciones	70
	Conclusiones	72
	Bibliografía	75
	Fuentes electrónicas	78

INTRODUCCIÓN

Derivado de la convicción de que la comunicación es un elemento clave para el logro de los objetivos dentro de cualquier organización, es claro que un negocio como la Florería Yalhotzi sirve como el escenario perfecto para desarrollar la comunicación y por las características de la organización, para centrar el presente estudio en la comunicación interna.

A lo largo de este trabajo se retomará la importancia de la comunicación interna, comenzando por un acercamiento a la comunicación hasta llegar a plantear una propuesta de determinados elementos de la comunicación interna para un mejor desarrollo de la Florería Yalhotzi, considerando a esta última desde un punto de vista de un conjunto de individuos que la conforman y no viéndola como una empresa más.

Antes que nada, es indispensable tomar en cuenta que al hablar de Comunicación, nos estamos refiriendo a una serie de elementos (gráficos, gestuales, sonoros, etc.) que por sí mismos representan un mensaje, teniendo en cuenta que dicho mensaje estará en virtud de la existencia de un receptor.

Como parte de esta tesisina se contemplará que algunos puntos importantes de la comunicación implican que:

- Comunicarse es dialogar con los demás y llegar a concretar ideas en común.
- El uso adecuado del lenguaje verbal o no verbal tiene mucho que ver con la transmisión y recepción de la información.
- Los mensajes deben ser claros, precisos y concretos.

Derivado de esto y de la importancia de la comunicación se irá desarrollando lo que es la comunicación interna y las ventajas de su adecuado desarrollo en una organización.

Como ya se verá más adelante de manera más amplia, la comunicación interna sirve de instrumento para que los altos mandos aprendan a entablar una relación más estrecha con sus subordinados y les den a conocer las estrategias y fines de la empresa.

La comunicación interna a su vez orienta a los jefes para que puedan recibir y tomar en consideración las ideas y sugerencias de sus empleados con la finalidad de que estos últimos se sientan tomados en cuenta y así se logre un trabajo en equipo con el objetivo primordial del crecimiento de la organización viéndolo desde el punto de vista en el que si la empresa crece todos aquellos que la componen también lo hacen pues todos ellos crean la organización.

En todo momento la información jugará un papel relevante, se requiere que se den sólo los datos necesarios pues sería arriesgado difundir información que ponga en riesgo la credibilidad y veracidad de la organización. Para ello se requiere que los altos mandos se pregunten ¿qué información necesitan saber sus empleados? ¿cómo darán a conocer las respuestas que solicitan? ¿la información que se está proporcionando tiene relación con la organización y su desarrollo?

Asimismo se tratará también el tema de la identidad, definida como esa serie de elementos que permiten distinguir a la organización como única y diferente de las demás. En este caso se centrará este estudio en los aspectos de identidad conceptual como la misión, visión, valores, lema, entre otros; con esto se formaliza lo que es la empresa y hacia dónde quiere llegar y cómo lo pretende hacer.

Aquí cabe mencionar que el hecho de la identidad es un aspecto primordial, pero no sólo hablando en el sentido de la comunicación, sino también desde un punto de vista cultural e ideológico. En el caso de la Florería Yalhotzi, se ve presente una identidad orientada hacia las raíces del pueblo mexicano y la cultura de sus antepasados.

Esto se refleja desde su nombre que proviene del náhuatl y significa “corazón de flor”, así como en su sentido de respeto por la naturaleza pues los que integran esta empresa están acostumbrados a usar hasta el más mínimo fragmento de las flores y plantas que emplean para sus arreglos y decoraciones; y si en dado caso llegaran a tener sobrantes, los usan como abono en sus propios sembradíos.

Por otro lado, se planteará el uso de los medios de comunicación interna y las ventajas que trae consigo su implementación ya que no sólo existe la comunicación cara a cara sino también puede hacerse uso del teléfono, los carteles, memorándums, etc. Esto de acuerdo

al tipo de mensaje que se deseé transmitir y al número de personas para las cuales esté destinada la información.

Todo lo anterior irá ligado con el establecimiento de roles y funciones que dejen claro el papel de cada integrante de la organización, lo cual facilitará la optimización de los tiempos, el trabajo en equipo y además, se impedirá que dos o más personas realicen el mismo papel al mismo tiempo y se descuiden otras actividades.

Los puntos a desarrollar están pensados tomando en cuenta que la Florería Yalhotzi es una organización con cinco integrantes fijos y dos más que suelen ser contratados en caso de que existan tres o más eventos grandes que impliquen un mayor trabajo y más horas para realizarlo.

Sin embargo, a pesar de contar con poco personal no hay una organización interna entre ellos, en la mayoría de las ocasiones no logran ponerse de acuerdo con respecto a quién hará cada cosa y eso les resta tiempo que pueden emplear en otras actividades.

Además, el dueño quien funge el papel del líder no suele tomar en cuenta las observaciones que su equipo de trabajo tiene hacia él y esto genera algunos descontentos pues, en ocasiones, es muy notorio el disgusto que causa en el dueño el escuchar los comentarios, y eso lo demuestra con gestos que aparentemente para él no representan nada pero que significan mucho para los subordinados.

Así es como a continuación se irán presentando los beneficios que la Florería Yalhotzi adquirirá con el desarrollo de la comunicación interna y de todos los aspectos que ésta incluye. En los siguientes capítulos se reflejarán los puntos a atacar y cómo se propone que se llegue a una comunicación interna óptima para el mejor desempeño de los empleados y un mayor desarrollo de la organización.

Cabe resaltar que esta investigación no sólo es de importancia para la Florería Yalhotzi, sino que además se podrá considerar en un futuro como base para que las empresas familiares tomen en cuenta a la comunicación interna y la lleven a cabo en su actuar diario.

Esto se asevera pues a lo largo de los estudios profesionales realizados, la teoría iba demostrando que la mejor forma de convencer eran los resultados y, qué mejor forma de demostrarlo que poniendo en práctica los conocimientos primero en una o dos empresas para así después dar a conocer los logros y desviaciones obtenidos.

Bajo esta premisa se afirma entonces, que las propuestas a exponer pueden emplearse en otras empresas familiares para el desarrollo de su empresa desde lo interno. Claro está que se necesita adaptarlas de acuerdo a las características de cada una y a los antecedentes del uso de la comunicación.

Cada empresa es única pues está compuesta por rasgos muy específicos que la caracterizan, tal vez una y otra se dedique a ofrecer los mismos bienes o servicios sin embargo, se ven permeadas por rasgos culturales, sociales, geográficos y algunos más que las hacen divergir en su actuar.

Capítulo 1: “La Comunicación Interna: definición y elementos que la componen.”

1.1. ¿Qué es la Comunicación Interna?

En primer instancia, cabe iniciar por el hecho de que la comunicación, como una forma de interacción humana, es inherente a nosotros ya que nos desenvolvemos en una sociedad conformada por individuos capaces de emitir, recibir y responder a los diversos mensajes que se presentan en todo momento.

Asimismo, al bajar de nivel y centrarse en la comunicación al interior de las organizaciones se encontrará que, en cualquier organización interaccionan una serie de individuos que conforman áreas y procesos diferentes entre sí pero que al conjuntar sus actividades los resultados están encaminados al logro de los objetivos de la empresa.

Con lo anterior podría hacerse una semejanza entre una organización y un reloj por ejemplo, pues dentro del reloj existen mecanismos independientes que permiten el movimiento de las manecillas que dan las horas y minutos, el andar del segundero y para fines de este ejemplo, otro mecanismo que produce un determinado sonido a cada hora; todo esto con el fin último de proporcionar una medida de tiempo.

De igual manera, cabe suponer la idea de que cada una de las áreas de la organización es un pequeño mecanismo de ese reloj con funciones diferentes entre sí, pero que al unir esfuerzos logran alcanzar los objetivos y metas de la empresa de la que forman parte.

Aquí es donde entra en acción la comunicación interna, con la cual se buscará implementar un desarrollo de tácticas y estrategias que beneficien a la organización como un ente único, con características específicas y a su vez, deberá crear un ambiente y clima laboral estable que satisfaga las necesidades de los empleados y los motive a realizar sus actividades de la manera más óptima posible.

Ahora bien, después de este acercamiento es conveniente definir como tal lo que es la comunicación interna, no sin antes puntualizar que cada organización es diferente entre sí, pues a pesar de existir ciertas características que la agrupan junto con otras

organizaciones similares, cada una de estas tendrá rasgos independientes que la hagan única y distinta.

Continuando con ese planteamiento puede decirse que “La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.”¹

Ligado a lo anterior es propicio mencionar que “La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización (...) Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse.”²

Además, la comunicación interna permite la integración del grupo y la comprensión y búsqueda de los objetivos de la organización, con lo cual se logra un trabajo más eficiente al existir un conocimiento previo de la organización (de sus componentes de identidad, de sus reglas y políticas, de sus objetivos) y al sentirse a su vez parte de esa organización (es decir, ponerse realmente la camiseta).

Es decir: “La comunicación interna es el instrumento para informar de la estrategia y fines de la empresa (...) para recabar las opiniones y sugerencias de las personas de la organización, lo que permite alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente (...) para lograr la coordinación entre unidades diferentes de la organización.”³

Por otro lado es imprescindible mencionar que la comunicación interna buscará en todo momento contribuir en el logro de un equilibrio entre lo laboral y lo personal, pero ¿cómo es esto? Pues muy simple, tiene que ver con el hecho de que la comunicación interna facilita la detección de posibles problemas y así se establezcan estrategias enfocadas a determinados objetivos de producción, integración y desarrollo personal.

¹ “La comunicación interna”, Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición » CAPÍTULO 9. Comunicación integral y marketing, Dirección URL: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>, [consulta: 10 de noviembre de 2010].

² Carlos Ongallo, *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid : Dykinson, 2007,p. 29

³ *Ibid.*, p. 77

Con todo lo antes mencionado, se puede decir que la comunicación interna es una gran amiga para cualquier organización pues al no existir de manera formal y al no reconocer su importancia, se corre el riesgo de que se presenten una o varias de las siguientes problemáticas:

- ✘ Difusión de rumores que provoquen diferencias entre los individuos y esto a su vez genere un clima laboral hostil.
- ✘ Menor esfuerzo por parte de los colaboradores al no existir o conocer determinados objetivos establecidos para el desarrollo de la organización.
- ✘ Apatía y poco entusiasmo debido a la falta de aspectos y acciones que motiven al personal.
- ✘ Usurpación de funciones al no tener establecidos los roles de cada uno.
- ✘ Temor al cambio, al carecer de una comunicación constante entre los altos mandos y los subordinados.

Por ello es viable mencionar algunas de las ventajas de la comunicación interna que permiten disminuir de cierta forma la aparición de problemáticas como las antes mencionadas:

- ✓ Promueve el trabajo en equipo, la sana convivencia y una cultura de respeto.
- ✓ El establecimiento de los roles y funciones debe estar en relación a las capacidades y aptitudes de cada individuo, sin embargo, debe inculcarse un sentido de respeto por cualquiera de los cargos pues todos son importantes para el funcionamiento adecuado de la organización (como se alude en el ejemplo del reloj al principio de este capítulo).
- ✓ Establece y difunde una identidad corporativa para lograr un sentido de pertenencia en los empleados.
- ✓ De vez en cuando debe salirse de la rutina y disponer un tiempo para esparcimiento (tal vez un concurso, una *break*, una reunión ajena al trabajo).
- ✓ Reconoce el esfuerzo y logros de los empleados a manera pública.
- ✓ Orienta de manera personal a los individuos para que mejoren aspectos en los que tienen ciertas debilidades y mejoren el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Ante todo debe mantenerse una comunicación constante acompañada por su respectiva retroalimentación.

Con los postulados anteriores se puede considerar a la comunicación interna como un arma de gran poder para cualquier organización ya que al manejarse adecuadamente se logra integrar y motivar a todos los elementos de la organización, consiguiendo así un desarrollo parcial de cada individuo que a su vez generará una empresa más fuerte y más resistente a los cambios del entorno, reflejando así una organización atractiva por su competitividad y constante superación.

1.1.3 Tipos de Comunicación Interna

La comunicación interna es indispensable para cualquier organización debido a que involucra aspectos como motivación, trabajo en equipo, cultura, identidad, liderazgo, entre otros; en los cuales se ven involucrados los diversos sujetos que intervienen en ella de acuerdo a las funciones que cada uno de ellos realiza.

Es por ello que al hablar de comunicación interna y de individuos con roles y funciones específicas puede a su vez aclararse que existen determinados tipos de comunicación interna. En este punto de la investigación es importante mencionar que hay quienes dicen que la comunicación interna puede ser ascendente y descendente, otros le agregan la existencia de una comunicación horizontal pero para fines de este trabajo, se manejará una mezcla entre lo ascendente y descendente retomando la idea de una comunicación bidireccional.

Para lo anterior, primero se definirá a la comunicación ascendente y descendente:

• **Comunicación Ascendente:** “La comunicación ascendente permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior.”⁴ Es decir, con este tipo de comunicación existirá un flujo de información de abajo hacia arriba (empleados – altos mandos) con lo cual se establece un vínculo más estable entre los subordinados y sus respectivos jefes.

⁴ *Ibid.*, p. 35

Además, con ésta se abre paso a la participación y confianza de los individuos pues con ello perciben que son escuchados y tomados en cuenta, lo cual los alienta y motiva al sentirse que forman parte de esa organización y a su vez se mejora su producción.

Cabe señalar que entre los beneficios que trae consigo este tipo de comunicación se encuentran:

- ✓ Los integrantes de la organización adquieren mayor confianza en los altos mandos pues estos últimos escuchan comentarios y sugerencias de los demás.
- ✓ Promueve la participación de los empleados y a su vez los motiva a lograr un mejor desempeño de sus actividades.
- ✓ Los altos mandos pueden obtener buenas ideas de algunas de las sugerencias u observaciones hechas por el personal.
- ✓ Sirve para la detección de rumores o conflictos que se estén suscitando.

Ahora bien, es importante señalar que existen ciertas barreras como la actitud de los altos mandos y la disposición a escuchar que entorpecen el adecuado funcionamiento de la comunicación ascendente, entre otras se encuentran:

- a) “El estilo de mando predominante (...) El estilo de mando condiciona la calidad y cantidad de la comunicación.
- b) La estructura organizativa (...) a un mayor número de niveles, existe un mayor número de eslabones de la cadena de mando y, por tanto, un mayor riesgo de distorsión en la información y de retención de ésta en determinados niveles de la jerarquía (...)
- c) Las diferencias culturales. Cuanto mayor sea el grado de heterogeneidad de las subculturas que integran la organización, más difícil será la comunicación entre sus componentes (...)
- d) El entrono laboral. Especialmente importantes son (...) la presencia sindical y la conflictividad laboral, por cuanto generan estados de opinión y tensiones que pueden distorsionar la comunicación o que llegan a bloquearla.”⁵

⁵ *Ibid.*, p. 84

Es por eso que la comunicación interna se involucra en la organización a tal grado, que busca en todo momento prevenir cualquiera de los escenarios antes mencionados, manteniendo siempre en la mira los objetivos de la organización.

Finalmente cabe señalar que “(...) la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente.”⁶

¿Y cómo se logra eso? pues gracias a que la comunicación ascendente permite que los individuos sientan la confianza de comunicar aspectos que les inquietan como:

- Si se sienten a gusto o existe alguna situación que los incomoda,
- problemas que ha percibido en cuanto al funcionamiento de algún área o de algunos mecanismos empleados para el desarrollo de sus actividades,
- inconformidad con alguna regla o política establecidas,
- propuestas que considera como mejoras para la organización.

➤ **Comunicación Descendente:** Esta se lleva a cabo de manera inversa a la ascendente, en este caso la información fluirá de los altos mandos a sus respectivos subordinados, generalmente está basada en medios de comunicación escritos, a través de los cuales se les informa a los empleados acerca de acontecimientos relevantes para la empresa y que son de interés común para los integrantes de esa organización.

O como bien se dice “(...) por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.”⁷

Aquí es importante resaltar que con la comunicación descendente, no sólo se está tomando en cuenta el flujo de información hacia los bajos mandos sino que también se

⁶ Carlos G. Ramos Padilla, *La comunicación: Un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, p. 42
⁷ *Ibid.*, Pp. 27-28

toma en consideración a los medios mandos. Con lo cual se estaría reforzando la interacción entre los diversos niveles de la organización.

Este tipo de comunicación conlleva una gran responsabilidad ya que la información que se transmitirá influirá directamente en la percepción que tendrán los individuos que laboran en la organización acerca de esta, en la motivación que perciban por parte de los jefes, el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Además, en este caso la información jugará también un papel relevante pues es necesario que se den sólo los datos necesarios, no más allá de lo que debe saberse, y no por ello se pretende que exista una doble cara por parte de los altos mandos, sino que sería arriesgado que se difunda cierta información que pueda mal interpretarse y ponga en riesgo la credibilidad y veracidad de la organización.

Para lograrlo, es importante que se conozcan aspectos como:

- ★ ¿Qué información necesitan saber?
- ★ ¿Las respuestas están orientadas a esas necesidades?
- ★ ¿Las respuestas planteadas son creíbles y coherentes?
- ★ ¿En realidad se está informando acerca de aspectos de la empresa, las diversas áreas y el desempeño de los individuos?

Aunado a todo eso, debe entenderse que con este tipo de comunicación debe buscarse informar a los sujetos acerca del entorno que influye directa o indirectamente en la organización, aspectos generales de la empresa (como un acercamiento a los resultados financieros, nuevos productos, estándares de producción, entre otros).

Ahora bien, debe tomarse en cuenta la naturaleza de la información que se va a dar pues si se trata de buenas noticias, eso generará que los individuos de la organización se sientan motivados y reconocidos por su esfuerzo sin embargo, al dar a conocer malas noticias, eso provocará incertidumbre y desconcierto. Por ello, al transmitir noticias malas los altos mandos deberán tener listas determinadas estrategias de motivación del personal, para contra restar los efectos que esa información pueda provocar.

Por otra parte, conviene indicar que “son muchas las barreras que afectan al desarrollo de la comunicación descendiente. Las más importantes son las siguientes:

- a) **El estilo de dirección y de mando**, (...) un estilo de mando más bien consultivo lleva aparejada una comunicación más abundante, más frecuente, de mayor calidad, y sobre todo, bidireccional.
- b) **La incapacidad**, por lo general debida a una falta de formación, para transmitir cualquier mensaje (...)
- c) **El temor a perder influencia y áreas de poder**. El saber, la información, el conocimiento, es una fuente de poder. Si se comparte, se puede perder ese poder. No obstante, un responsable que persista en su negativa a informar a los colaboradores, se granjeará la desconfianza de los mismos (...)
- d) **La estructura organizativa y geográfica**. El número de niveles de mando, la complejidad de la estructura, la dispersión geográfica, afectan a la fluidez con que circula la comunicación descendente.”⁸

Es por eso que la comunicación interna es una herramienta de gran utilidad en las organizaciones pues con ella podrá regularse, además del capital humano (sus actitudes y aptitudes) la información, vista como si quien la posee fuera un explorador que tiene en sus manos el tesoro que siempre buscó y que sólo se lo mostrará a quién él crea pertinente y bajo ciertas limitantes especificadas.

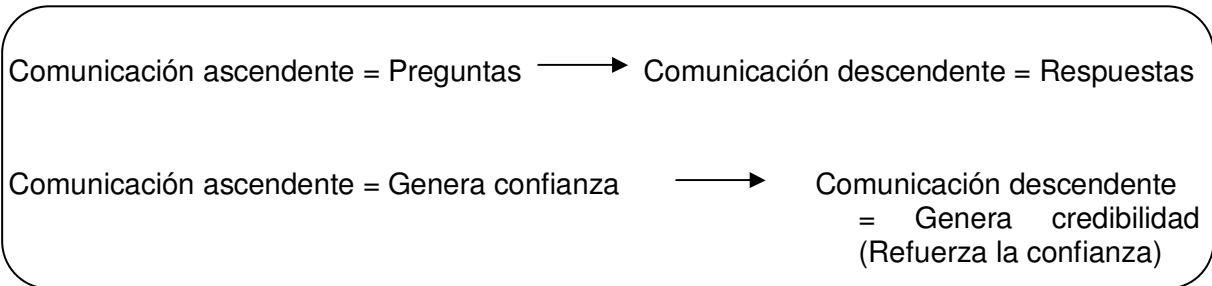
Con todo lo anterior debe tomarse en cuenta que el manejo de la información en una organización donde existen muchos departamentos y divisiones de áreas es muy delicada pues debe ponerse atención en que al final no se acabe como aquél viejo juego de teléfono descompuesto y lo que se cree no sea lo que en realidad se dijo.

➤ **Comunicación Bidireccional:** Ahora que ya se tiene este acercamiento tanto de la comunicación ascendente como de la descendente, se proseguirá a la idea de una comunicación bidireccional pues, si bien es cierto que al existir la comunicación ascendente los subordinados dan a conocer sus ideas e inquietudes, también lo es que

⁸ Carlos Ongallo, *op. cit.*, p. 82

con la comunicación descendente los altos mandos y niveles gerenciales informan acontecimientos y resuelven dudas.

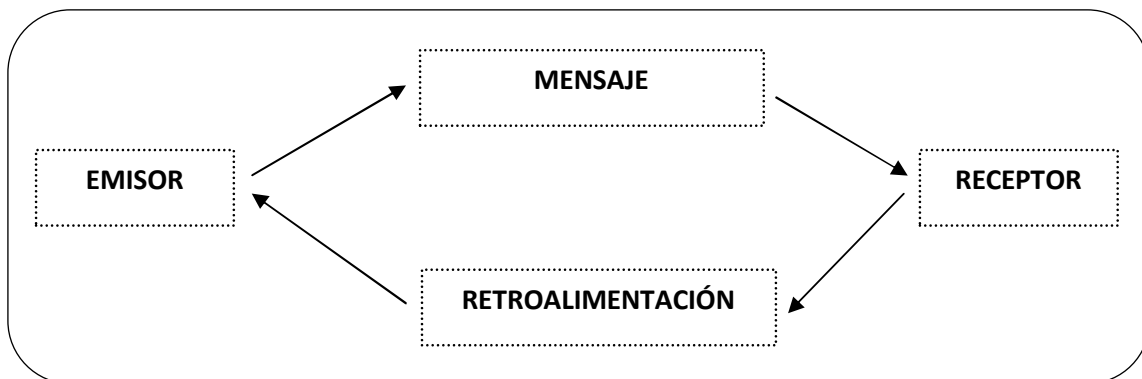
Partiendo de eso puede explicarse de la siguiente forma el vínculo existente entre ambas:



FUENTE: Autoría propia

Continuando con esta perspectiva, cabe puntualizar que al usar la comunicación bidireccional persistirá un flujo de información más constante y en teoría más transparente además con ésta, ambas partes tendrán tanto el derecho a preguntar como el deber de responder, con lo cual se estaría hablando de un equilibrio aparente de obtención de información.

Para reforzar lo anterior puede tomarse como referencia el siguiente modelo:



FUENTE: Ramos Padilla, Carlos G. *La comunicación: Un punto de vista organizacional*. Pág. 22

Partiendo del vínculo existente entre la comunicación ascendente y descendente, así como del modelo anterior, es preciso recalcar que todos los elementos de la organización

jugarán un doble papel pues serán emisores con inquietudes y nuevas noticias y a su vez, serán receptores ansiosos de recibir respuestas e información.

1.1.4 Beneficios de la Comunicación Interna

A lo largo de este capítulo se ha hecho mención de la comunicación interna y sus diversas implicaciones, derivado de eso cabe indicar que día con día se le ha dado una mayor importancia pues es considerada como una herramienta que facilita y guía el uso de los recursos humanos. Con esto se busca:

- a)** Disminuir los conflictos laborales.
- b)** Lograr un aumento en la productividad y empuje en el funcionamiento de la empresa.

Entonces se puede afirmar que gracias a la comunicación interna, a través de una serie de estrategias, consiguen la integración de sus miembros quienes se sentirán motivados y con un espíritu competitivo, que los impulsará a trabajar juntos para lograr los objetivos planteados por la organización.

Por todo esto, es conveniente puntualizar los diversos beneficios que implica la aplicación de la comunicación interna en cualquier organización:

- Cualquier organización depende de la comunicación interna para coordinar las actividades de su equipo de trabajo.
- En la medida en que fluya la comunicación interna en todos los niveles de la organización existirá un adecuado desarrollo organizacional.
- La comunicación interna adecuada promueve la motivación del equipo de trabajo.
- Contra resta la resistencia a los cambios del entorno.
- Permite construir, difundir e internalizar la identidad organizacional de la empresa.
- Promueve el apego a las políticas y lineamientos establecidos.
- Abre paso a una comunicación bidireccional y fluida entre todos los integrantes de la organización.
- Fomenta la presencia de un líder más allá que la de un jefe.

- Impulsa la toma de decisiones en equipo teniendo en cuenta los objetivos de la organización.
- Propone actividades comunes que faciliten la convivencia entre los diversos departamentos y áreas de la organización.
- Detecta barreras de comunicación que se estén presentando en la organización.
- Propone nuevos canales de comunicación que beneficien el desarrollo de la organización.
- Detecta malas interpretaciones de determinada información que se les dio a conocer a los empleados.
- Percibe la existencia de rumores y los desaparece.
- Persigue el cumplimiento de los objetivos y busca resultados.

Para finalizar, es importante indicar que “(...) la comunicación interna tiene como misión conseguir la adhesión de todos los miembros y colaboradores de la organización (...) una política de comunicación interna supone la concreción de una serie de acciones encaminadas a mejorar el rendimiento genérico de la organización. Ya no sólo se trata de mejorar la forma de comunicarse, sino también de que esta mejora afecte e involucre a todos los elementos de la misma.”⁹

Es por eso que ante todo, debe mantenerse una comunicación interna enfocada a un bienestar común es decir, debe procurarse un equilibrio entre el logro de los objetivos de la empresa y el mantenimiento de un ambiente organizacional confortable para los diversos integrantes de la organización.

⁹ Carlos Ongallo, *op. cit.*, p. 97

1.2. Elementos de la Comunicación Interna

Una vez que se ha hecho un acercamiento a la comunicación interna conviene hablar de aquellos elementos o herramientas que emplea para alcanzar los objetivos que justifican su razón de ser en determinada organización.

Y gracias a que la comunicación interna busca una coherencia entre lo que es la empresa y lo que se refleja de la misma, así como pretende mantener un clima y ambiente organizacionales óptimos para los diversos miembros de la organización, puede afirmarse que la comunicación interna se ayuda de los siguientes elementos para lograr lo antes mencionado:

- ★ *Medios de comunicación interna*, que faciliten el flujo de la información y que mediante su uso los mensajes sean claros y precisos. Cabe señalar que estos pueden ser: electrónicos, físicos y cara a cara.
- ★ *Identidad Organizacional*, un elemento esencial que determina la ideología de la organización, marcando la pauta exacta entre lo que es y lo que quiere llegar a ser. Para muchos autores el hablar de identidad es hablar de la imagen compuesta por signos, símbolos, colores y otros aspectos que identifican a la organización sin embargo, para fines de este escrito se verá a la identidad desde el punto de vista conceptual.
- ★ *Liderazgo*, pues el tipo de líder que se encuentre presente en la organización influirá directamente en el uso de la comunicación interna así como en la motivación del personal, la confianza y credibilidad que se tengan hacia los altos mandos y en el trabajo en equipo y toma de decisiones.
- ★ *Roles y Funciones delimitados*, que facilitan la convivencia entre los miembros de la organización al desempeñar cada uno las actividades específicas que le corresponden, permitiendo a su vez un desarrollo más óptimo del trabajo y además, abre paso a un flujo más coordinado de la información.

Con el uso de dichos elementos la comunicación interna busca en todo momento la mejora constante de la organización y, el desarrollo profesional y personal de todos los integrantes de la misma. Es decir: “Estas herramientas son elementos instrumentales que persiguen: a) poner en contacto los niveles internos de la organización, b) mejorar la interacción entre dos o más grupos o individuos de dicha organización, y c) recabar o transmitir información en cualesquiera niveles organizativos.”¹⁰

1.2.1. Medios de Comunicación Interna

Los medios de comunicación interna son una herramienta de gran valor en una organización pues gracias a su correcto uso se enviará y recibirá información disminuyendo una inadecuada interpretación de la misma, claro está que esto se encontrará en directa relación con el medio elegido para transmitir dicha información.

Debido a su importancia, las organizaciones y en específico las personas que la conforman, emplean dichos medios día con día, aunque en ocasiones no se empleen de manera adecuada o se elija el medio de comunicación erróneo para dar a conocer los mensajes deseados.

Por otro lado, puede decirse que los miembros de una organización harán uso de los medios de comunicación que tengan a su alcance de manera constante si se trata de una herramienta indispensable para desempeñar sus actividades (como el teléfono para una recepcionista) o bien, emplearán los medios de comunicación para dar a conocer información relevante en el momento.

“Por su parte, T. D. Weinshail clasifica los medios de comunicación en dos: orales y escritos. A su vez, subclasifica los medios orales en visibles e invisibles (...) Los medios de comunicación visibles son los que logran, por lo general, mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación (...) Las formas de comunicación invisibles tienen la

¹⁰ Carlos Ongallo, *op. cit.*, p. 159

ventaja de ser medios veloces para transmitir la información, y la principal bondad de los medios escritos es que dejan constancia del hecho al que hacen referencia. ”¹¹

Así como se muestra en el siguiente cuadro:

Forma de comunicación	Medios de comunicación	Sentidos involucrados
Visible	Cara a cara Conexión virtual Teleconferencia	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
Invisible		El receptor puede escuchar a la fuente pero no puede verla
Oral	Teléfono Interfono Radio	El receptor no puede ni escuchar ni ver a la fuente
Escrita	Correo electrónico con texto Cartas Fax Computadora personal	

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Pág. 194

Con base en el cuadro anterior se puede apreciar que el uso de los medios de comunicación irá relacionado a las características del mensaje que se desea transmitir y además, al tipo de receptor al cual se quiere llegar, para ello se tienen los siguientes medios de comunicación:

¹¹ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, p. 194

- ☛ Teléfono
- ☛ Fax
- ☛ Correo electrónico
- ☛ Intranet
- ☛ Video conferencias
- ☛ Videos institucionales
- ☛ Memorándums
- ☛ Cartas
- ☛ Tablero de noticias y avisos
- ☛ Boletines
- ☛ Revistas
- ☛ Circulares
- ☛ Reuniones o juntas de trabajo
- ☛ Comidas empresariales

Finalmente y tomando en cuenta los medios de comunicación antes mencionados, es importante considerar que “éstos pueden utilizarse en dos contextos: a) para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o grupales, y b) para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto.”¹²

1.2.2. Identidad Conceptual

La identidad es un elemento fundamental pues en ésta se involucran aspectos de la propia organización con los cuáles se establece: qué es, cómo se ve en un futuro, cuáles son sus objetivos a perseguir, etc. Por otro lado, “(...) llamamos identidad a lo que el ente, el ser (...) empresa o institución, ES EN SÍ MISMO. Lo que le hace ser lo que es, igual solamente a sí mismo, irrepetible y absolutamente distinto de otro ser.”¹³

Con esto se pretende establecer que, al igual que las personas y todos los seres, las organizaciones son únicas entre sí, con características exclusivas que las hacen ser como

¹² *Ibid.*, p. 193

¹³ Jesús María Cortina Izeta, *Identidad, identificación, imagen*, México, D. F. : FCE : Comunicación Total, 2006, p. 95

son; dichas características conforman la identidad y, en este caso, se hablará de esas características conceptuales que identifican a una organización.

Entonces, la identidad es algo inherente, intransferible, es la esencia del ser o de la organización; es algo intangible pero no por ello invisible, son esos rasgos que hacen que los demás la reconozcan, la identidad es una "(...) característica de un organismo (...) sinónimo de mismidad."¹⁴

Derivado de esto puede precisarse que la identidad corporativa es la personalidad de una organización, implicando su comportamiento (visto como el modo de actuar en su interior y hacia el exterior de la misma) y cultura (incluyendo sus valores y filosofía). La identidad corporativa es aquello que la organización es pero además, es eso que quiere ser y cómo quiere obtenerlo.

Ahora bien, para que una organización pueda ser identificada es necesario determinar aquellos factores de identidad que la hacen ser lo que es y le permiten a la organización reflejarse al exterior para ser reconocida por sus atributos únicos. Algunos de los identificadores de la organización son: su historia, su misión, visión, valores, objetivos, lema, entre otros.

"Estos factores de identidad pueden ser de dos clases:

- Factores de identidad esencial (...) son aquellos sin los cuales no puede existir el sujeto del que se habla, y en consecuencia si éstos no existen, el sujeto no existe (...)
- Factores de identidad accidentales (...) pueden cambiar sin que por eso deje de existir el sujeto."¹⁵

Trasladando lo anterior a una organización puede decirse que los factores de identidad esencial la conforman aquellos elementos conceptuales como el nombre, la historia, misión, visión, valores, etc.; mientras que los factores de identidad accidental pueden ser la

¹⁴ *Ibid.*, p. 107

¹⁵ Jesús María Cortina Izeta, *op. cit.*, Pp. 103-104

ubicación de sus instalaciones, el diseño de su página web, el número de áreas o departamentos en los que se divida, por mencionar algunos.

Como se puede observar, la identidad de una organización es cuestión de aspectos intangibles como la ideología de la misma pero también, involucra aspectos visuales más perceptibles a los sentidos. Es decir: “A la hora de desmenuzar los diversos elementos que constituyen la identidad de la empresa, podemos distinguir tres planos distintos:

- ✓ *Plano de la apariencia o la identidad visual.* Son elementos gráficos (...) símbolos, logotipos. Puede cambiarse con cierta facilidad (...)
- ✓ *Plano de las manifestaciones apreciables (...)* Es una de las más evidentes manifestaciones de la propia cultura de la empresa (...)
- ✓ *Plano de la filosofía y los principios.* Es como la constitución propia de la empresa (...) principios, objetivos, política interna de gestión (...)¹⁶

Con todo esto que se ha venido puntualizando acerca de la identidad y, aunado a su importancia para la comunicación interna y sobre todo para las organizaciones, es importante señalar que la identidad corporativa ayuda a que los miembros se sientan parte de y se pongan la camiseta al sentirse identificados con la organización. Asimismo, es el parte aguas para que el público externo conozca a la organización y la considere como opción para adquirir los bienes o servicios que necesita.

Sin embargo, para fines de este trabajo, sólo se retomarán los factores de identidad conceptual que se describirán más adelante, no sin antes definir a esta última como: un cúmulo de elementos intangibles e invisibles que permiten que una organización se identifique a través de ideas, valores, creencias, objetivos, etc.

¹⁶ Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid : Universitas, 2002, p. 43

Misión: “Propósito de una empresa y su lugar en el mundo.”¹⁷ Partiendo de esta sencilla definición puede plantearse que la misión es la razón de ser de una organización, es lo que identifica a la organización al establecer quién es, qué hace, qué beneficios ofrece. Debe tomarse en cuenta que al establecer la misión es importante considerar tanto al público interno como al externo y su redacción no debe ser mayor a la de un párrafo.

También se puede definir la misión como “(...) la que determina la estructura de la empresa, lo que proporciona y es una herramienta orientada para el personal de la empresa.”¹⁸ Es decir, la misión es una descripción concreta y sencilla de lo que es la organización y lo que ofrece, es la explicación del qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Visión: “Imagen idealizada del futuro de una organización.”¹⁹ Tomando como referencia la definición anterior cabe puntualizar que la visión es aquella perspectiva que se tiene de la empresa a largo plazo, es el ideal a alcanzar, es cómo se desea que la empresa sea vista en un futuro.

Por otro lado, puede decirse que la visión es “(...) aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el punto estratégico al que se desea llegar a largo plazo.”²⁰ Entonces la visión es un reto ideado, puede definirse como el llegar a ser, como aquella expectativa idealizada que se plantea de la organización y que se desea alcanzar a través de una serie de estrategias comunicativas.

Valores: “Son los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos (...) Los valores son las ideas de una sociedad acerca de lo que es correcto e incorrecto.”²¹ Lo anterior puede resumirse en el hecho de que los valores son una serie de principios básicos que rigen el actuar de la empresa y los cuales se encuentran permeados por creencias y pensamientos (generalmente de los fundadores).

¹⁷ Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de Administración*. Mexico : International Thomson, c2000, p. 458

¹⁸ Sergio Hernández Rodríguez y Alejandro Pulido Martínez, *Visión de negocios en tu empresa*. México : Gasca Sicco, 2003, p. 27

¹⁹ Andrew J. Dubrin, *op. cit.*, p. 461

²⁰ Sergio Hernández Rodríguez y Alejandro Pulido Martínez, *op. cit.*, p. 23

²¹ James L. Gibson ... [et al.], *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México : McGraw-Hill Interamericana, c2006, p. 32

Asimismo, cabe señalar que los valores son una especie de guía para los miembros de la organización debido a que éstos estarán planteados en virtud de las convicciones de los fundadores e influirán en la toma de decisiones y en el actuar diario de los integrantes de dicha organización.

Lema: “Frase que expresa un pensamiento que sirve de guía para la conducta de alguien o para un asunto determinado (...)”²² Con esto es conveniente indicar que el lema es una frase que, regularmente no debe rebasar más de siete palabras, con la cual se trata de dar a conocer o expresar un determinado pensamiento, en este caso, de una organización.

El lema es un elemento más de la identidad de una organización ya que de cierta forma va ligado a los demás factores de identificación, está relacionado a la forma de pensar y actuar en la organización.

Objetivos: “Los objetivos generales de una empresa se derivan de los objetivos de las diferentes partes interesadas en ella (...) Deberán satisfacerse los objetivos de cada grupo y de esta manera asegurar un mínimo de cooperación necesaria para la supervivencia de la empresa (...) Entre varias características que reúnen los objetivos, las más comunes son:

- a) *Medibles o mesurables.*- Deben redactarse de tal manera que puedan ser controlados por medios cuantitativos (...)
- b) *Redactados debidamente.*- Deben estar redactados con sencillez y con terminología generalmente usada en la empresa (...)
- c) *Realistas y alcanzables.*- Que se puedan lograr pero que a su vez representen un reto.

²² Diccionario de la lengua española, Dirección URL:<http://www.wordreference.com/definicion/lema>, 17/06/2010, [consulta: 25 de octubre de 2010].

Deben consignarse por escrito, (...) la cual deberá revisarse periódicamente tanto por el superior como por el subordinado.”²³

Los objetivos de la organización están pensados en cubrir ciertas necesidades internas al establecer metas específicas en tiempos determinados; teniendo en cuenta que dichos objetivos se irán remplazando por nuevos conforme los primeros se vayan cumpliendo.

1.2.3. Liderazgo y la importancia de saber escuchar

El término *líder* implica una serie de características que posee un individuo y gracias a las cuales logra coordinar u orientar a una o varias personas. “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.”²⁴

Partiendo de lo anterior y tomando en cuenta que a lo largo del presente trabajo se ha resaltado la importancia del logro de los objetivos organizacionales y de la motivación del personal, es conveniente definir el liderazgo como un elemento de suma importancia para la organización pues el o los líderes se encargarán de lograr un empuje en su equipo de trabajo para mantener el bienestar y equilibrio dentro y fuera de la organización.

El liderazgo implica aspectos como:

- ★ Motivación
- ★ Influencia
- ★ Poder de convencimiento
- ★ Producción
- ★ Objetivos claros y precisos
- ★ Confianza

²³ María Angélica Mena Torres, *et al.*, *Glosario de términos administrativos*. México, D.F., de 1995, p. 134

²⁴ Silvia Galicia Villanueva, *et al.*, *Administración Estratégica*, México, p. 165

“Algunas de las capacidades más importantes asociadas con la eficacia del liderazgo incluyendo la capacidad de llevarse bien con las personas. Esta habilidad interpersonal incluye la capacidad de persuasión, tacto y diplomacia (...) Puesto que las organizaciones existen para lograr que el trabajo se haga, debemos esperar que los líderes más eficaces muestren la (...) *capacidad de supervisión*, incluye establecer objetivos, planear el trabajo, asignar a la gente que hará el trabajo y dar seguimiento a los resultados del trabajo.”²⁵

Es decir que el liderazgo permitirá el desarrollo de los siguientes aspectos dentro de la organización, por pequeña que ésta sea:

- ✓ Tomar en cuenta tanto las necesidades del público externo como del interno,
- ✓ Dejar clara la visión, objetivos y metas de la organización,
- ✓ Crear y mantener códigos de ética y valores,
- ✓ Disolver temores y crear confianza,
- ✓ Motivar al equipo de trabajo y reconocer los logros obtenidos.
- ✓ Reducir las barreras de comunicación entre los diversos niveles jerárquicos.

Ahora bien continuando con el liderazgo, es pertinente indicar que existen diversos estudiosos que han centrado su atención tanto las características como en el desarrollo de los líderes y basados en esto se han determinado diversas tipologías de liderazgo sin embargo, para fines de este escrito se retomarán sólo las siguientes:

“(...) El **líder centrado en el puesto** se enfoca en terminar las tareas y utilizar una supervisión cercana (...) confía en la coerción, recompensas y poder legítimo para influir en el comportamiento y desempeño de sus seguidores (...) la preocupación por las personas era un lujo que no siempre se podían dar.

El **líder centrado en los empleados** se enfoca en la gente que realiza el trabajo y cree en la delegación de la toma de decisiones y en ayudar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades mediante la creación de un ambiente de trabajo de apoyo (...) enfatizaban el desarrollo individual y grupal con la expectativa de que el resultado natural sería un desempeño eficaz del trabajo.”²⁶

²⁵ James L. Gibson ... [et al.] , *op. cit.*, p. 315

²⁶ *Ibid.*, p. 118.

Una vez más se deja entre ver la siguiente correlación:

organización (objetivos) – empleados (motivación) = desarrollo individual y grupal

FUENTE: Autoría propia

Por otro lado, se tiene al líder carismático y no carismático, cuyos elementos esenciales son: carisma o don, inspiración, ejemplo a seguir, etc. :

Componente	Líder carismático	Líder no carismático
Relación con el estado de las cosas	Individuo que en esencia se opone al estado de las cosas y lucha por cambiarlas.	Esencialmente está de acuerdo con el estado de las cosas y lucha por mantenerlo.
Meta futura	Visión idealizada con mucha discrepancia del estado de las cosas.	Meta no demasiado lejana del estado de las cosas.
Ser agradable	La perspectiva compartida y la visión idealizada lo hace una persona agradable y un héroe digno de identificación y admiración.	Perspectiva compartida que no es agradable.
Experiencia	Experto que utiliza medios poco convencionales para trascender del orden existente.	Experto en utilizar medios para cumplir con las metas dentro del marco de trabajo del orden existente.
Sensibilidad ambiental	Alta necesidad de sensibilidad ambiental para cambiar el estado de las cosas.	Baja necesidad de mantener el estado de las cosas.
Articulación	Fuerte articulación de visión futura y motivado para dirigir.	Articulación débil de metas y motivación para dirigir.
Base del poder	Poder personal, basado en la experiencia, respeto y	Poder de posición y poder

	admiración de un héroe único.	personal.
Relación líder - seguidor	Elitista, emprendedor, ejemplar.	Igualitario, busca consenso o directivo.
	Transforma a la gente al compartir los cambios radicales por los que se aboga.	Alienta u ordena a la gente a compartir sus puntos de vista.

Gibson, Ivanceuch. Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Pág. 352

Una vez enumeradas las características anteriores puede confirmarse que un líder carismático evalúa, elabora y adapta metas y acciones generando una visión determinada y un compromiso tanto con la organización como con los empleados.

Para finalizar he de concluir afirmando que, basando este trabajo en ambas tipologías de liderazgo aquí señaladas, es conveniente tomar en cuenta los aspectos del líder centrado en los empleados con el líder carismático; logrando así un líder que consiga equilibrar los objetivos y necesidades de la organización con los objetivos y necesidades personales de los empleados:



FUENTE: Autoría propia

1.2.4. Roles y Funciones

Para continuar con el presente trabajo es conveniente hacer una pausa para explicar qué son los roles y funciones y para qué sirven en una organización, por pequeña que ésta sea. Haciendo una comparación inicial, se puede decir que las funciones que cada integrante tiene en una organización son como una serie de tabiques que al ejercer una fuerza conjunta logran crear cimientos resistentes y sólidos.

Por consiguiente, el desarrollo eficaz de las actividades laborales influye directamente en el progreso constante de la organización, lo cual nos lleva a resaltar la designación de puestos pues con ello se determinarán las tareas individuales así como el grado de autoridad que cada uno poseerá en su área, departamento o sección.

Cabe mencionar que el hecho de que cada individuo tenga sus propias tareas no significa que no puedan compartir responsabilidades, por el contrario, establecer tareas conjuntas se reforzará el trabajo en equipo, la convivencia sana y se impulsará un ambiente organizacional adecuado.

También es conveniente remarcar que al existir funciones específicas, será más fácil el logro de objetivos y resultados pues cada quien estará enfocado a actividades que estén correlacionadas con sus aptitudes, capacidades y conocimientos. Por lo tanto, puede decirse que para asignar un puesto determinado debe realizarse un *análisis de puestos* que “proporciona una descripción de cómo un puesto difiere de otro en términos de demandas, actividades y habilidades requeridas.”²⁷

- ★ **Contenido del Puesto:** Implica las actividades que son obligatorias para un determinado puesto, métodos y técnicas específicas para desarrollar esas funciones, uso de maquinaria o herramientas necesarias para su labor, entre otros.

- ★ **Requerimientos del Puesto:** Esta parte de la asignación de roles y funciones está enfocada al grado escolar, nivel de experiencia en el área y actividades del puesto,

²⁷ *Ibid.*, p. 374

habilidades, capacidades, conocimientos y en resumen; tiene que ver con la parte personal, con las características del individuo.

- ★ **Contexto del Puesto:** En este caso se toman en cuenta los aspectos físicos y las condiciones laborales como la responsabilidad que implica el puesto, el ambiente organizacional en el cual se desarrollará, el riesgo de la toma de decisiones que implica.

Una vez establecido lo anterior, debe proseguirse a definir lo que es el rol y las funciones:

“Rol: (...) papel que se desempeña dentro de la sociedad o un grupo determinado. Existen roles que se identifican de tal manera con determinadas posiciones, que es posible reconocerlos en cuanto aparecen, aún fuera del contexto apropiado (...).”²⁸

“Función: Es el tipo o tipos de acción de que es notoriamente capaz una estructura. Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades necesarias para lograr el fin general.”²⁹

Ahora que ya se tienen estas definiciones se puede hablar de un *diseño organizacional*, con el cual se definirá de manera formal la estructura de la organización, se delegarán responsabilidades y quedarán definidas las actividades que cada individuo desempeñará en la organización. A su vez, se estarán definiendo objetivos determinados y resultados a obtener y que serán buscados día con día por cada uno.

Todo lo anterior va de la mano con la división del trabajo en puestos determinados y especializados tomando en cuenta los elementos del análisis de puestos; esto beneficia a la organización pues al existir roles y funciones específicas para cada individuo se logra:

²⁸ María Angélica Mena Torres, *et al.*, *op. cit.*, p. 184

²⁹ *Ibid.*, p. 89



FUENTE: Autoría propia

Otro aspecto fundamental a resaltar es el hecho de que sea cual sea la división de las funciones y la determinación de los roles, ante todo debe existir una comunicación constante pues deben tenerse presentes en el actuar de cada día las políticas, reglas y elementos de identidad conceptual para lograr tanto los objetivos de la empresa como los de los empleados.

Finalmente, se planteará lo que es el organigrama pues en él se verán reflejados de manera formal la división de trabajo, funciones y actividades de cada sujeto o bien, de cada área o departamento que componga la organización en cuestión.

El organigrama “es la representación gráfica que da una visión general de las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo se relacionan entre sí.

En un organigrama se muestran cinco aspectos fundamentales de la estructura de la organización, exhibiendo además información sobre los propios elementos de la estructura:

1. **División del trabajo:** Cada cuadro representa al individuo o unidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la compañía.
2. **Gerentes y subordinados:** Las líneas continuas indican la cadena de mando (jerarquía).
3. **Tipo de trabajo que se ejecuta:** Las descripciones de las casillas indican las diferentes áreas de responsabilidad o funciones.
4. **Agrupación de los segmentos de trabajo:** El organigrama indica con qué criterios se han dividido las funciones (...)

5. Niveles gerenciales: (...) Todos aquellos que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un nivel gerencial idéntico, sin importar en qué lugar del organigrama aparezcan.³⁰

Ahora bien de acuerdo a las características antes mencionadas, donde se ven reflejados tanto los roles como las funciones que cada uno fungirá en la organización, puede hacerse una clasificación más concreta de los organigramas de acuerdo al contenido del mismo:

- **Por su contenido:** Existen los *estructurales* (incluyen las unidades administrativas y sus relaciones jerárquicas), *funcionales* (indican las funciones de cada uno ya sea en orden de importancia o de acuerdo a los procesos que realizan), *de integración de puestos, plazas y unidades* (muestran los puestos de acuerdo a las funciones y en ocasiones también el nombre de quien ocupa cada puesto).

- **Por su ámbito de aplicación:** En este caso se tienen los *generales* (sólo exponen las jerarquías principales) y *específicos* (dan más detalles de áreas que conforman la organización).

- **Por su representación:** En este caso se trata de la forma visual en la cual se desglosará el organigrama y para esto se puede hablar de organigramas *verticales* (las jerarquías van de la parte superior a la inferior de manera escalonada), *horizontales* (las jerarquías se indican de izquierda a derecha unidas con líneas continuas horizontales), *mixtos* (los rangos de los puestos se muestran de forma horizontal y vertical), *de bloque* (son organigramas verticales que se caracterizan por reflejar varios puestos en un espacio más pequeño, permitiendo mostrar hasta las unidades subordinadas más pequeñas), *circulares* (se coloca al centro del círculo al representante de más alto mando y las demás jerarquías irán en circunferencias de adentro hacia afuera en orden de mayor a menor) y los *escalares* (los puestos van de mayor a menor en forma vertical descendiendo en renglones unidos por líneas continuas).

³⁰ *Ibid.*, p. 137

Capítulo 2: “Florería Yalhotzi: Antecedentes y situación actual”

2.1 Antecedentes de la Florería Yalhotzi hasta el 2009

Para comenzar este capítulo es conveniente dar un acercamiento al significado de florería y para esto puede decirse que: una florería o floristería, como suele llamarse en algunas ocasiones, es un lugar en el cual se venden plantas y flores que se decoran de tal forma que representan un detalle significativo para alguna ocasión especial o simplemente como adorno.

Una vez dicho esto se puede hablar ya de Yalhotzi, una florería dedicada a brindar sus servicios con la finalidad de transmitir sentimientos y emociones a través de las flores y de los diversos arreglos que con éstas pueden crearse; además de que en Florería Yalhotzi se procura mantener un sentido ecológico pues los residuos de las flores y follaje que ya no sirven son empleados como abono.

Sin embargo Florería Yalhotzi, en sus inicios, no prestaba atención en el medio ambiente y en el diseño artesanal de sus arreglos pues cuando se creó hace 15 años aproximadamente, sólo se buscaba la obtención de ganancias a cualquier costa. Cabe mencionar que Florería Yalhotzi nació por la necesidad de obtención de ingresos de una señora quien contrató a una persona nativa de Texcoco, lugar donde la floristería es una actividad común y nata entre los habitantes.

Con el paso de los meses, el pequeño negocio comenzó a dar frutos pues la dedicación que el florista le ponía a cada arreglo generaba agrado entre el público, sin embargo, comenzaron a existir problemas entre la dueña y el florista que para ese momento ya se había vuelto socio de la precursora del negocio.

Con la presencia de problemas internos como discusiones en frente de los clientes, peleas derivadas de quién hace más y quién no ponía de su parte en el local, así como conflictos económicos por una inadecuada administración de los recursos de la organización; el público comenzó a alejarse y prefería recurrir a los servicios de la competencia.

El paso de los años fue comprobando que al no existir comunicación entre los integrantes de la organización y al prevalecer un ambiente organizacional hostil, se van alejando cada vez más los objetivos organizacionales. Por tal motivo, ambos socios llegaron a un acuerdo y decidieron que la alianza debía deshacerse pues ya no había ganancias y lo que empezó con una buena relación terminó en malos términos.

Sin embargo, el florista sabía que la florería ya tenía una historia de la cual podía aprender y por ello decidió quedarse con el local y sobre todo, con el nombre de Yalhotzi por su significado representativo “Corazón de flor”.

2.2 Nuevos clientes potenciales y sus necesidades

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, los inicios de Florería Yalhotzi fueron algo inestables, sin embargo, la dedicación y empeño del florista y de su esposa e hijo que poco a poco se fueron integrando a lo que ahora ya era una *empresa familiar* (“tradicionalmente se ha identificado a la empresa familiar en función de dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa.”³¹) permitieron que el negocio mantuviera su curso.

El apoyo de su familia y la creatividad e innovación en el diseño de los arreglos fomentaron la credibilidad y satisfacción de los clientes que se iban adquiriendo. Sin embargo, esos mismos clientes comenzaban a exigir cosas nuevas como: papelería membretada y que representara a la empresa, mayor formalidad al referirse hacia ellos cuando se comunicaran por teléfono o se presentaran al local donde se ubicaba la florería, un trato más personalizado, entre otros aspectos.

En este punto es conveniente hacer una pausa para indicar que al hablar de *necesidades* nos referimos a “(...) aquellas situaciones en las que el ser humano siente la

³¹ “El concepto de empresa familiar”, ETEA. Universidad de Córdoba, Dirección URL: <http://www.aeca.es/xiiicongresoaeaca/cd/237b.pdf>, [consulta: 25 de enero de 2011].

falta o privación de algo (...) las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos (...)"³²

Una vez establecido lo anterior se puede hacer una relación estrecha entre una buena comunicación interna y la satisfacción de esas necesidades de los clientes pues: Si existe una comunicación interna adecuada, se llevará a cabo un trabajo de manera ordenada, en tiempo y forma y esto a su vez permitirá que se le dé un buen servicio al cliente y éste quede satisfecho y vuelva y así, finalmente se alcanzarán los objetivos de la organización (tanto económicos como de desarrollo e impulso).

Así que después de darse cuenta que el negocio requería más que dinamismo y ofertas, el florista decidió comenzar a investigar en los alrededores qué aspectos podían servirle para satisfacer aún más las necesidades de sus clientes y alcanzar más rápidamente sus objetivos como organización.

Por otro lado, sus propios clientes potenciales como los que a continuación se enunciarán comenzaron a sugerir detalles en el trato y en cuanto a la imagen de los trabajadores para que fueran tomados en cuenta y mejoraran ciertas cuestiones que les parecían informales:

- Corporativo BBVA BANCOMER.
- SEMARNAT.
- Corporativo Cruz Azul.
- Hospital Médica Sur.
- Casino Tlalpan.

Este último pertenece al Club Deportivo de la Comisión Federal de Electricidad y debido a su alto prestigio, se logró participar de manera conjunta en eventos privados para personajes como Fidel Velázquez, Rodríguez Alcaine, Vicente Fox, Salinas de Gortari y en algunos de los siguientes lugares:

³² Ivan Thompson, "Necesidades de Deseos. Conozca qué son las necesidades y deseos desde una perspectiva de mercadotecnia...", México, Junio 2006, Dirección URL: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidades-deseos.html>, consulta: 15 de noviembre de 2010].

- * Ex Convento de San Hipólito.
- * Campo Militar Marte.
- * Castillo de Chapultepec.

Con el renombre de los clientes que ya poseían para el 2009, era necesario implementar nuevas tácticas y dentro de ellas se llegó a una nueva fusión en la cual, se veía reflejado ya un interés por la comunicación pues el nuevo socio ya tenía otro negocio con características familiares y en el cual ya había implementado cuestiones como capacitación de los empleados, cursos de inducción, formalización de su identidad conceptual, entre otros.

Con este nuevo salto, la Florería Yalhotzi comenzaba a encaminarse a una nueva etapa en la cual, los clientes eran un elemento esencial para el desarrollo de la organización pero no sólo eso, sino que a su vez se comenzaba a ver por las necesidades internas, por la generación de un ambiente organizacional estable y confortable que favorezca el trabajo en equipo.

2.3 Cambios en la *Florería Yalhotzi* del 2009 hasta la actualidad

Después de un comienzo inestable y una trayectoria de altas y bajas, el año 2009 fue crucial para el negocio pues abrió un nuevo escenario para la Florería Yalhotzi, era el inicio de una visión más amplia donde ya se involucraban fines económicos, ecológicos y humanos.

Ahora el nuevo socio comenzaba a incursionar en el negocio de la floristería, el cual no le era del todo desconocido pues como parte de su inicial negocio ofrecía servicios de florería y gracias a esto adquirió conocimientos básicos como el nombre de algunas flores, la combinación de cierto tipo de flores para lograr arreglos armoniosos, etc.

Al principio las nuevas ideas del actual socio desconcertaban al dueño y a su familia pues hablaba de atracción de nuevos clientes, manejo de una cuenta bancaria, creación de una página en internet, rediseño de la imagen visual de la florería, entre otros aspectos. Todo esto causó desconfianza al oriundo de Texcoco pues a pesar de que estaba

consciente de que se avecinaba un cambio a favor de su florería, no sabía en qué acabaría todo.

Con el paso de los meses, se fue dando una mayor confianza entre ambos y gracias a esto comenzaron a combinar ideas y a aterrizarlas de forma concreta. Tal es el caso de la comunicación externa, que a pesar de ser ajena en el presente trabajo, tuvo mucho que ver para el manejo de la comunicación interna en la Florería Yalhotzi.

Pues bien, en primera instancia se pretendía llegar a un mayor número de personas y adquirir nuevos clientes. Tomando en cuenta que se considera como cliente a la persona más importante de cualquier organización pues está comprando un producto o servicio y por lo tanto, espera ser tratado de manera cordial y amable como una persona con sentimientos, emociones y que desea satisfacer sus necesidades.

Para lo anterior, se comenzó a rediseñar la imagen visual de la organización y se comenzó a crear una carpeta para los prospectos de clientes, donde se describía el servicio que se ofrecía y el tipo de arreglos que se manejaban, así como algunas fotografías de algunos diseños creados. Aunado a esto, se rediseñó el logotipo de la florería e inclusive, se abrió una cuenta bancaria para facilitar el pago de los pedidos.

Gracias a las nuevas acciones puestas en práctica se lograron convenios con corporativos como BBVA Bancomer, SEDESOL y algunos salones como el Salón Las Fuentes. Con ello el trabajo incrementó y esto a su vez generó un descontrol interno pues había días en los cuales se tenían dos o tres entregas a la misma hora en lugares distantes uno del otro y todos comenzaban a hacer una cosa y otra sin un orden fijo.

La desorganización comenzaba a ser evidente pues no se establecían actividades concretas para cada uno y esto provocaba diferencias entre los empleados. Además, en ocasiones los pedidos se tomaban por diferentes personas y apuntaban los datos con letra ilegible o hacían falta datos del cliente, lo cual provocaba discusiones y atrasos en las entregas.

A pesar de ser una empresa familiar, también había empleados sin parentesco y ellos no se sentían parte de la organización pues la desorganización interna fomentaba un

sentido de apatía y hasta cierto punto de rechazo pues cada vez se sentían más inseguros al realizar una actividad pues prevalecía el temor de equivocarse.

2.4 Manejo de la Comunicación Interna en la *Florería Yalhotzi*

Con la adquisición de nuevos clientes y la fusión de ideas de ambos socios, la *Florería Yalhotzi* iniciaba una etapa de reestructuración, sin embargo el cambio requería acciones internas y no sólo externas. Era necesario satisfacer no sólo las necesidades de los clientes externos, sino también las de los empleados, para que estos se sintieran a gusto e hicieran su trabajo de forma precisa, oportuna y con calidad.

Derivado de los conflictos que se suscitaban y a la falta de organización en las actividades diarias, ambos socios comenzaron a percatarse que hacía falta algo para que todo funcionara adecuadamente. Para esto comenzaron a platicar con su equipo de trabajo y poco a poco iban explicando cómo estarían las funciones de cada uno.

Se estableció que no podían involucrarse todos en la realización de los arreglos pues no todos contaban con la experiencia y conocimientos necesarios para la elaboración de los arreglos. Además, no era posible que uno y otro tomara los pedidos pues en primer lugar, al no contar con la información necesaria no era posible hacerle sugerencias al cliente y por otra parte, no se podía recabar la información de los pedidos en el primer papel que encontraran pues se trataba de información confidencial e importante para la *florería*.

La comunicación interna comenzaba a ser más visible en la *Florería Yalhotzi*, aunque predominaba la comunicación verbal. Considerando que “la comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).”³³

A pesar del esfuerzo que se hacía, la comunicación verbal no era un tanto eficaz pues al no quedar nada sentado por escrito, los empleados olvidaban después de un rato lo comentado en las pequeñas juntas que se tenían y el descontrol comenzaba a hacerse presente nuevamente.

³³ Angel A. Marcuello García, “HABILIDADES DE COMUNICACIÓN: Técnicas para la Comunicación Eficaz”, Dirección URL: http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml, [consulta: 25 de enero de 2011].

Sin embargo, algo que sí se logró fue que se empleara una libreta para apuntar los datos de los clientes y las referencias de los pedidos. Esto ya implicó un comienzo para una mejor organización de la información y a su vez, los socios comenzaron a darse cuenta de la importancia de la comunicación interna en la florería.

Ahora los socios ya sabían que los clientes externos eran de suma importancia pues el conocimiento de sus necesidades servían de orientación para la creación de arreglos con determinadas características y para conocer el trato que se le debía dar a cada persona. Pero no sólo eso, sino que también estaban conscientes de la importancia de los integrantes de la organización pues los empleados eran quienes representaban los diversos engranes que echaban a andar la Florería Yalhotzi.

Era necesario mantener una comunicación constante en el interior de la florería pero a su vez ésta debía ser eficaz y tener un impacto positivo en los empleados y así eso se vería reflejado hacia lo externo. Por tal motivo, más adelante se plantean una serie de propuestas encaminadas a la optimización de la comunicación interna en la Florería Yalhotzi.

Capítulo 3: “Propuesta de Comunicación Interna para la Florería Yalhotzi”

3.1 Usos y beneficios de los medios de Comunicación Interna

A lo largo de la historia de Florería Yalhotzi se ha notado la importancia de contar con elementos de comunicación interna que permitan una mayor organización entre los empleados de la empresa y así puedan satisfacer de manera más efectiva las necesidades de sus clientes.

No sólo se requieren estrategias que incrementen las ventas sino también, algunas que generen un ambiente propicio para el trabajo en equipo y la entrega de los arreglos en tiempo y forma. Como parte de los elementos esenciales de comunicación se encuentran los medios de comunicación interna y para el caso de Florería Yalhotzi se proponen los siguientes con el fin de mejorar la comunicación interna y optimizar los procesos internos.

3.1.1 Medios impresos de Comunicación Interna

“Éstos son las revistas, los periódicos, los magazines, los folletos y, en general, todas las publicaciones impresas en papel que tengan como objetivo informar (...) El efecto de los medios impresos es más duradero, pues se puede volver a la publicación una y otra vez para analizarla, para citarla, para compararla.”³⁴


Con base en lo anterior y de acuerdo a las características de la florería se proponen los siguientes medios impresos:

- **Circulares:** Generalmente este tipo de medios impresos se utilizan para hacer llegar a los empleados de la organización información urgente o de relevancia, con el fin de que todos los integrantes estén enterados de igual manera de dicha información.

³⁴ “¿Qué son los medios de comunicación?”, Biblioteca Luis Ángel Arango y su red de bibliotecas, Dirección URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per2.htm>, [consulta: 18 de enero de 2011].

El uso de circulares implica ventajas como las siguientes: optimiza el tiempo de entrega pues con diversas impresiones de un mismo escrito se informa a más de una persona, además disminuye la generación de rumores pues los empleados se enteran de la misma información y a través de la misma fuente, y refuerza el contenido de la información ya que puede volverse a leer una y otra vez en caso de requerirse.

La circular propuesta es la siguiente:

<i>Yalhotzi</i> <i>(Corazón de flor)</i> 	
México, D. F a de del	
Estimados colaboradores	
PRESENTES	
Saludo	
Contenido	
Despedida	
	Firma

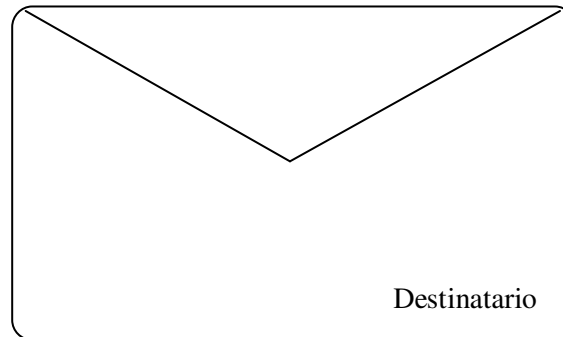
- **Invitación:** Con esta modalidad de medios impresos se busca invitar a un determinado grupo de empleados (o a todos los integrantes de la organización) a algún evento importante como comidas o fiestas. El hecho de hacer llegar estas invitaciones genera un ambiente de integración pues el personal se siente tomado en cuenta y fomenta entre los sujetos relaciones más estrechas que van más allá de las actividades laborales diarias.

Un ejemplo de invitación es el siguiente:

Frente del sobre



Reverso del sobre



Invitación

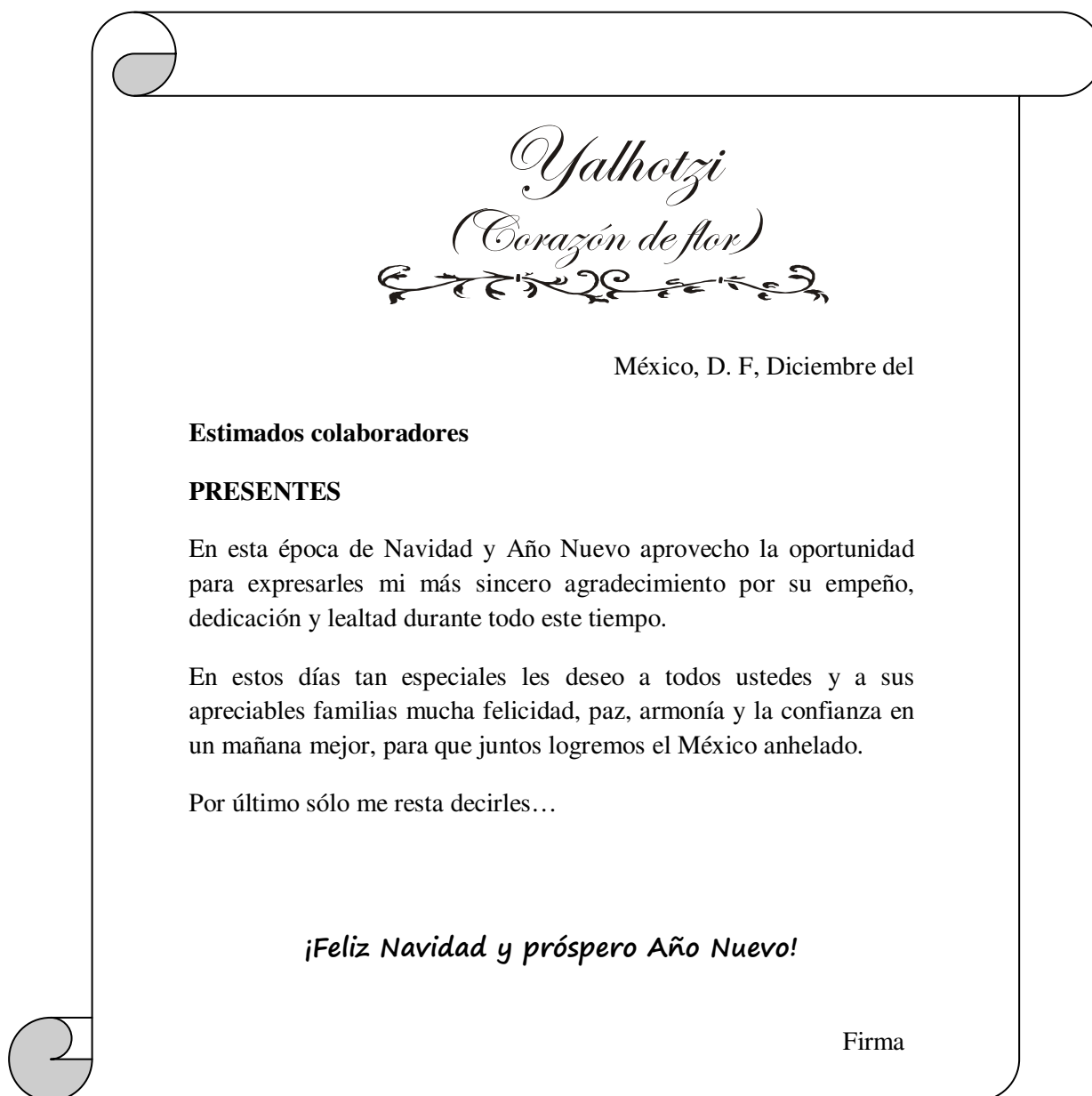
Estimado Colaborador

Es para nosotros un placer invitarlo a nuestra (tipo de evento: desayuno, comida, cena) que se llevará a cabo el próximo (fecha) con motivo de (qué se celebra, premia, etc.)

Por tal motivo esperamos contar con su presencia (y la de su apreciable familia –si es el caso–) en (dirección) a las (hora).

- **Carta de Felicitación “Navidad y Año Nuevo”:** Por lo regular, este medio impreso le sirve a los altos mandos para acercarse a los integrantes de su empresa y de esta forma, se crea un vínculo emocional entre ambas partes y los empleados se sienten parte de la organización al ser tomados en cuenta.

Para este caso, se propone la siguiente carta de felicitación:




- **Orden de Trabajo:** Basada en la definición de medios impresos, se plantea como uno de ellos la elaboración de un machote de “Orden de Trabajo”, en la cual se especifiquen los datos de las entregas con la finalidad de mantener una mayor organización en la información y así evitar retrasos en las entregas o malos entendidos en la toma de pedidos.

La implementación de este medio impreso facilitará el trabajo en equipo, optimizará los tiempos pues la información se encontrará de manera clara y precisa y a su vez, se dará un mejor servicio al cliente.

La propuesta de esta orden de trabajo es la siguiente:

Yalhotzi
(Corazón de flor)



Cliente o Razón Social _____

Destinatario _____

Fecha de Entrega __/__/__ Hora de Entrega __:__ am / pm

Lugar de Entrega _____

Mensaje para tarjeta _____

Descripción del arreglo _____

Empleado que toma el pedido _____

Orden de Trabajo 00001

- **Lista de cumpleaños del mes:** Ya que dentro de esta propuesta se pretende mejorar la comunicación interna a través de diversas acciones, se plantea el uso de un formato en el cual se vayan colocando los nombres de las personas de la empresa que cumplan años, esto se irá actualizando mes por mes.

La implementación de este medio impreso fomentará un vínculo entre los empleados y, por qué no, también entre los empleados y los jefes pues este listado se colocará en un lugar visible con la finalidad de que el cumpleaños reciba las felicitaciones y abrazos que lo hagan sentirse tomado en cuenta por los demás.

El formato del listado de compañeros que se propones es:



3.1.2 Medios tecnológicos de Comunicación Interna

“(…) La rapidez y la creatividad que utilizan para comunicar, hacen de estos medios una herramienta muy atractiva y llena de recursos (…) Otra de sus ventajas, a nivel de producción, es que no requieren ni de mucho dinero ni de muchas personas para ser producidos, pues basta tan sólo una persona con los suficientes conocimientos acerca de cómo aprovechar los recursos de que dispone (…) Su variedad es casi infinita, casi ilimitada, lo que hace que, día a día, un gran número de personas se inclinen por estos medios para crear, expresar, diseñar, informar y comunicar.”³⁵

Tomando como punto de partida la definición anterior y conforme a los rasgos característicos de la florería, se propone la implementación de los siguientes medios tecnológicos:

- **Teléfono:** El teléfono es un medio de comunicación diseñado para mantener conversaciones, por lo regular es usado para estar en contacto directo con los clientes externos de la organización y sirve como una herramienta primordial para reflejar una adecuada imagen de la empresa, esto a través del manejo de una etiqueta formal para contestar las llamadas así como del uso de un lenguaje serio y congruente con el tipo de conversación que se está sosteniendo.

Sin embargo, para el caso del presente escrito se tomará en cuenta al teléfono como un medio de comunicación interna cuya implementación beneficia a la organización de la siguiente manera:

- a) Fomentará la internalización de la identidad conceptual de la organización pues la etiqueta telefónica empleada debe incluir una frase que realce a la organización y además, el uso adecuado del lenguaje (formal y sencillo) debe reflejar la identidad conceptual en el sentido en el cual los clientes deben sentirse satisfechos con la atención y a su vez los empleados se sentirán a gusto con los resultados obtenidos.

³⁵ *Ibid.*

Una propuesta de etiqueta telefónica para la florería es (teniendo en cuenta que siempre debe existir a la mano papel y pluma para tomar nota):

- **Al contestar la llamada:** “Florería Yalhotzi buen@s (días, tardes o noches) le atiende (nombre y primer apellido) ¿con quién tengo el gusto?”

 - **Una vez conociendo al cliente:** “Antes que nada Lic. / Sr. (@) / (lo que sea el caso) seguido del nombre del cliente, agradezco de ante mano su llamada ¿en qué le puedo servir?”

 - **Durante la conversación:** Conforme el cliente va pidiendo informes y planteando el tipo de arreglo que desea, procura hacer sugerencias que reafirmen sus conocimientos de floristería y así se adquiera la confianza del cliente*

 - **Una vez determinado lo que desea el cliente:** “Entonces le confirmo lo solicitado Lic. / Sr. (@) / (lo que sea el caso) seguido del nombre del cliente, (aquí se reitera los datos del arreglo y entrega” –en caso de tratarse una entrega confirmada conforme se va confirmando la información se irá vaciando en la orden de trabajo correspondiente-

 - **Para finalizar la llamada:** “Por último, le pido de favor si me puede proporcionar los siguientes datos, reiterándole que su información es totalmente confidencial; me puede indicar su teléfono (preguntar si es directo o si tiene extensión), correo electrónico, medio por el cual se enteró de Florería Yalhotzi, teléfono de la persona a la que se le entregará el arreglo. Pues muchas gracias por brindarnos la confianza de poder servirle y recuerde que para nosotros *un cliente feliz y satisfecho es nuestra mejor carta de presentación*”
- b) El uso del teléfono abrirá la puerta a una mejor comunicación entre los altos mandos y los empleados en caso de algún inconveniente personal, generando así un vínculo entre ambas partes que fomentará la confianza de los integrantes de la organización hacia sus jefes y evita malos entendidos por ausencias o retardos. Por ejemplo: Si un empleado se encuentra atorado en el tránsito, en un bloqueo por

alguna manifestación, por decir algo; tiene la opción de hablar por teléfono y notificar que va retrasado e indicar un tiempo aproximado de su llegada.

- c) Una llamada telefónica facilita la organización de los integrantes de la empresa y fomenta el trabajo en equipo pues, si por algún motivo un empleado llega a faltar y se reporta a primera hora, los demás integrantes de la organización pueden determinar cómo sustituirán a esa persona de tal forma que no se vean afectadas las actividades fijas de cada uno.

■ **Radio comunicadores:** Los radio comunicadores o *walkie talkie* se proponen como un medio de comunicación viable para la Florería Yalhotzi pues con ellos se tendrán los siguientes beneficios:

- a) Se reducen costos pues hoy en día, así como Florería Yalhotzi ha tenido que irse adaptando a las necesidades de sus clientes, también las compañías de radio comunicación lo han hecho y es por eso que ya existen planes dirigidos a organizaciones que requieren estar en contacto constante con su equipo de trabajo. Un ejemplo de esto es NEXTEL, empresa que ha diseñado una serie de planes como el llamado “Planes Corp Conexión Directa” y algunos otros, que incluyen diversas tarifas a seleccionar de acuerdo al número de equipos de radio comunicación con los que se desea estar conectado y al límite de accesibilidad (es decir al límite de llamadas salientes y mensajería) que quiere para cada equipo enlazado.
- b) Se refuerza el trabajo en equipo así como la seguridad para los empleados pues el uso de estos radio comunicadores permite un contacto inmediato en caso de que, por algún motivo, se descomponga el carro o la camioneta durante el trayecto de la entrega o de regreso, o si durante la entrega el destinatario no se encuentra o la dirección es errónea. Así, los compañeros del mensajero podrán resolver el problema y auxiliarlo de inmediato ya sea presentándose en el lugar ellos mismos o enviando a un especialista para apoyarlo.

■ **Computadora:** La computadora es una herramienta que facilita el flujo de información entre los integrantes de la empresa y promueve la organización de datos a través de:

- a) **Correo electrónico:** O también conocido como mail, es un medio de comunicación interna ya que además de las circulares que son físicas, los correos electrónicos permiten que uno o más empleados reciban información importante o avisos que los altos mandos deseen comunicar. Esto reafirma la comunicación entre ambas partes de la organización y a su vez, los empleados se sienten tomados en cuenta al estar enterados de los acontecimientos relevantes en la empresa.

- b) **Uso de bases de datos:** La información es primordial para Florería Yalhotzi pues los datos de los clientes sirven para ir teniendo una referencia del tipo de arreglos que les gusta pedir o de las fechas en las cuales solicitan más. Es por ello que puede crearse una base de datos en la cual se registren los datos básicos como: nombre, teléfono, celular, dirección, correo electrónico. El uso de estas bases de datos pueden facilitar la organización en la empresa pues al tener la información guardada, será más fácil localizarla cuando se necesite y se optimizarán tiempos pues la búsqueda de información no causará retrasos.

3.1.3 Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias genera un vínculo entre los altos mandos y los empleados pues en este se depositan sugerencias, quejas, propuestas y comentarios que se deseen expresar y para los cuales se espera una respuesta.

“El diseño del buzón de sugerencias debe contemplar: el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar, los espacios físicos donde va a estar ubicado, la manera en que vamos a procesar las respuestas (...)”³⁶

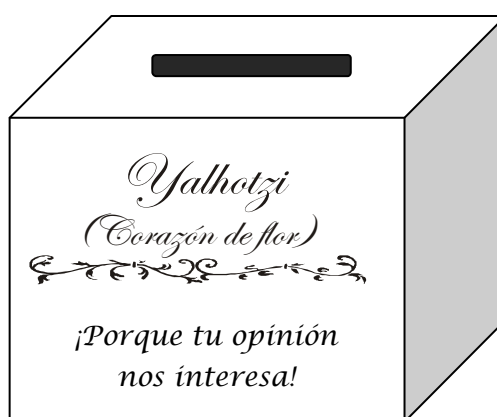
Es por ello que se sugiere a la Florería Yalhotzi que coloque un buzón de sugerencia al interior de la florería y en un lugar que se encuentre al alcance de todos, no es necesario

³⁶ Carina Mazzola, “Comunicación Ascendente: El buzón de sugerencias para comunicación interna”, 29-02-2008, Dirección URL: <http://www.laboralrosario.com/articulo.php?id=137>, [consulta: 18 de diciembre de 2010].

comprar un buzón como tal, puede crearse uno con una caja metálica de un tamaño aproximado de 30 CMS. X 30 CMS. x 30 CMS. con el logotipo de la empresa. Este estará cerrado con un candado y sólo el alto mando tendrá la llave y lo abrirá cada quince días para leer lo que esté contenido en el buzón y tendrá un lapso de tres días para responder.

Para esto se sugiere lo siguiente:

Buzón de sugerencias



Formato de Sugerencia

Yalhotzi
(Corazón de flor)

• Nombre (opcional): _____

• Correo electrónico: _____

• Comentario: _____

Con la implementación de este medio de comunicación interna se busca facilitar la participación de todos los integrantes de la Florería Yalhotzi y a su vez, se pretende que:

- ✓ Los empleados perciban un trato respetuoso y se sientan considerados por sus jefes.

- ✓ Se reciba información de interés general que afecte directa o indirectamente a la organización y, por ende, a su personal.
- ✓ Se brinde atención personalizada a los empleados de la florería.
- ✓ Se proporcione información veraz y con la confidencialidad que amerite.

3.1.4 Pizarrón de avisos

El pizarrón de avisos se considera como un medio de comunicación interna pues, al igual que los descritos en los apartados anteriores, sirve para dar a conocer determinada información. En este caso, la información aquí publicada será de carácter muy relevante y su contenido será claro y concreto.

Existen diversos materiales de los cuales se encuentran hechos los pizarrones sin embargo, para fines de esta propuesta, se sugiere el empleo de un pizarrón mixto, en medidas de 40 CMS. X 60 CMS. (tamaño recomendado por el espacio libre que existe en el interior de las instalaciones de la florería), el cual se encuentra dividido en dos partes para seccionar la información y cuyo material es a base de corcho suave por un lado (generalmente el izquierdo) y de lainer blanco por el otro lado (regularmente el derecho).



Fuente: <http://www.pizarrones.net/pizarrones/mixtos.htm>

Este pizarrón mixto se sugiere ya que permitirá informar a los integrantes de la florería tanto sucesos del día, como aquellos que no son tan recientes pero es importante que los

tengan presentes. Para esto, se plantea que la parte de corcho se emplee de la siguiente manera:

- ★ En él serán adheridos documentos en papel sólo hoja por hoja mediante objetos comúnmente conocidos como chinchas o chinchetas. En caso de que el documento conste de dos o más hojas, estas serán colocadas de izquierda a derecha de manera continua y en orden consecutivo.

- ★ Esta parte del pizarrón será únicamente para publicar las circulares ya que son de carácter relevante y tendrán un periodo de exhibición de 10 a 15 días aproximadamente, con la finalidad de que los integrantes de la organización tengan presente la información que se desea dar a conocer.

- ★ Además, se mostrarán anuncios externos relevantes como por ejemplo: carteles de exposiciones, conferencias o cursos relacionados a la floristería, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo y crecimiento de MiPyMES y PyMES; entre otros, que contengan información para el desarrollo personal y de la empresa.

- ★ También se mostrará el listado de los cumpleaños del mes, que se colocará cada último día del mes y que permitirá que todos estén enterados de la fecha de cumpleaños de cualquiera de sus compañeros, sea un chofer, el jefe, etc. Así se entablará un vínculo afectivo que brindará confort para el que cumpla años en ese mes.

Por otro lado, se sugiere que la parte con la pizarra blanca se use de la siguiente forma, mediante el uso de plumones (de agua, no permanentes) y usando un color determinado para resaltar es asunto del que se trata, teniendo en cuenta que la información aquí planteada será cambiada diariamente y actualizada de manera continua:

- ✦ Se darán a conocer puntos concretos y relevantes de las órdenes de trabajo.

- Se indicarán las órdenes de trabajo que se entregaran ese día, referencia del lugar de entrega y hora (estas se irán descartando conforme se vayan confirmando las entregas.
- Se registrarán las entregas urgentes que se soliciten para ese mismo día.

	<ul style="list-style-type: none">- OJO: Orden 00124: Entregar caja de chocolates que dio el cliente.• Orden 00124: Ramo de rosas, en BBVA Bancomer Central, 1:00 PM• Orden 00127: Arreglo de tulipanes, en M. A. Quevedo, 3:30 PM• Orden 00138: Arreglo de rosas y lilis, en Eje central, 5:30 PM
--	--

De esta forma, se está promoviendo una mayor organización en la transmisión de la información, se está considerando a los integrantes de la florería como elementos importantes de la organización al hacerlos partícipes de lo que acontece y se está generando un mejor trabajo en equipo y desarrollo de actividades pues al estar informados del plan del día será más fácil actuar y estar preparados para imprevistos como entregas urgentes.

3.2 Formalización de la Identidad Conceptual

La identidad conceptual es un elemento clave para la organización pues gracias a esta y a la difusión e internalización de la misma, todos los integrantes de la empresa se asumen a sí mismos como parte de la misma y no sólo como empleados.

La identidad conceptual es la formalización de lo que es actualmente la empresa, a dónde quieren llegar, los valores que rigen el día a día y cómo debe ser el actuar de los integrantes de la organización.

La implementación de los elementos de la identidad conceptual ha sido adoptada por empresas cuya trayectoria ha sido de éxito y las cuales han conseguido el logro de sus objetivos y el anclaje de su marca en el mercado. Como ejemplo de esto es el caso de NESTLE:

“* **Misión:** Nos apasionamos por ofrecer a las familias mexicanas bienestar durante su vida, a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad.

* **Visión:** Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

* **Valores:**

- **Calidad Superior:** Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- **Nuestra Gente:** Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- **Confianza y Transparencia:** Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- **Innovación y Renovación:** Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.

- **Servicio:** Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.³⁷

Es por ello que, al determinar la importancia de la identidad conceptual para una organización, se proponen los siguientes elementos de la misma para la Florería Yalhotzi, basados en el concepto global que maneja la florería como tal y teniendo en cuenta tanto a los clientes externos como a todos los empleados y el cuidado del medio ambiente, esto último como parte de la responsabilidad social que hoy en día debe tenerse en cuenta.

3.2.1 Misión

Brindar la atención y orientación que cada uno de nuestros clientes requiere, combinando el ingenio y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo con las necesidades del momento, y así crear el concepto ideal para su arreglo floral.

3.2.2 Visión

Ser la florería con mayor reconocimiento a nivel nacional, por su alto grado de originalidad, oportunidad y calidad; procurando en todo momento contribuir con el cuidado del medio ambiente.

3.2.3 Valores

- ★ **Honestidad:** Proporcionar información fidedigna para evitar discrepancias que pongan en duda nuestra capacidad y profesionalismo.
- ★ **Responsabilidad:** Establecer acuerdos y compromisos que serán cumplidos día a día en tiempo y forma para atender oportunamente las necesidades de los clientes.
- ★ **Respeto:** Crear un ambiente de confianza al tratar a los clientes con dignidad, tolerancia y cortesía, sin hacer algún tipo de discriminación por su raza, religión, preferencia sexual, etc.
- ★ **Ética:** Trabajar con compromiso y honradez en todo momento, siendo discretos en el uso de la información que proporcionen los clientes.

³⁷ Nestlé. Good food, good life, Dirección URL: http://www.nestle.com.mx/acerca_nestle/mision_valores.asp, [consulta: 25 de enero de 2011].

3.2.4 Objetivos

- ✓ **A corto plazo:** Conseguir nuevos clientes potenciales a través de un servicio de calidad, oportuno y encaminado en todo momento a plasmar sentimientos y emociones.
- ✓ **A mediano plazo:** Expandir la sucursal actual para dar una mejor imagen y lograr la atracción de nuevos públicos a través de la exhibición de nuestros arreglos florales y de los demás artículos que ofrecemos.
- ✓ **A largo plazo:** Expandir nuestros servicios al interior de la República Mexicana, con la finalidad de dar a conocer nuestros servicios a nivel nacional y lograr un mayor reconocimiento en el ramo del Arte Floral.

3.2.5 Lema

“Un cliente feliz y satisfecho es nuestra mejor carta de presentación”

Dicha propuesta está enfocada a la Florería Yalhotzi para ser difundida y aplicada en el actuar diario, lo cual beneficiará a la organización de manera interna logrando una cohesión entre los empleados y los jefes creando un concepto único de la Florería Yalhotzi y a su vez, el manejo de una identidad conceptual asimilada se verá reflejada hacia el exterior y los clientes y proveedores considerarán a la Florería Yalhotzi como una organización confiable y seria.

3.3 Liderazgo carismático

Tomando en cuenta que “el liderazgo es la capacidad de influir en las conductas de otras personas o grupos. La dirección es el conjunto de procesos y actividades realizadas a través de un equipo para conseguir resultados positivos”³⁸, entonces es claro que el líder de una organización juega un papel de suma importancia pues será quien tome las decisiones y encamine a cada elemento de su empresa para un desarrollo óptimo de la misma.

Sin embargo, un buen líder no debe centrarse sólo en el bienestar de la organización sino también en cubrir las necesidades de sus empleados y en aprender a escucharlos. Aunado a esto, a las características de la Florería Yalhotzi y a la tipología del liderazgo que se desglosó en apartados anteriores, puede afirmarse que en este caso se propone la existencia de un líder carismático y centrado en los empleados.

Un líder carismático adquiere la confianza de sus subordinados y con ello un mayor respeto, a su vez facilita que éstos lo escuchen y tomen en cuenta lo que su líder les dice. Por otro lado, pero no por ello desligado de lo anterior, un líder centrado en los empleados logra entablar un vínculo más estrecho con los empleados pues ejerce acciones que facilitan una comunicación bidireccional y así, todos se sienten parte de la empresa.

Para fines de esta investigación se considera que un líder que sabe escuchar a sus empleados es la mejor opción pues a pesar de tratarse de una empresa familiar, en este momento no existe un vínculo de comunicación y confianza entre ambas partes. El dueño considera que la comunicación descendente basta para que le hagan caso.

En el caso de la Florería Yalhotzi en específico, se propone que el líder comprenda el poder de la comunicación y no sólo verbal, sino también la no verbal; por ejemplo, una sonrisa ya comunica un sentido de ánimo y apoyo por el contrario, una mueca o mal gesto dejan ver desagrado o desacuerdo de inmediato. Debe considerarse que al comunicarse, los seres humanos pueden transmitir el mensaje deseado con las palabras adecuadas sin embargo, si se acompaña dicho mensaje con algún gesto o ademán, este mensaje puede

³⁸ Just Piera, “Definición de Liderazgo”, Dirección URL: <http://empresa-de-exito.com/378/definicion-de-liderazgo/>, [consulta: 25 de enero de 2011].

percibirse de manera errónea y por lo tanto la respuesta no será la que se estaba esperando.

Un líder conveniente para la Florería Yalhotzi debe enfocarse en desarrollar un presente que contemple tanto los objetivos organizacionales como el bienestar de su equipo de trabajo para que así, se logre una visión un futuro con objetivos que contemplen beneficios internos y externos.

Para lograr todo lo anterior, es necesario que el dueño de la Florería Yalhotzi, como líder de la misma, considere los siguientes puntos como parte de su actuar diario y convivencia con sus empleados:

- ✓ Mantener una cultura de puertas abiertas.
- ✓ Promover la identidad organizacional.
- ✓ Fomentar el trabajo y la toma de decisiones en equipo.
- ✓ Reconocer los logros de los empleados.

3.3.1 Mantener una cultura de puertas abiertas

Para que un líder sea considerado como tal requiere que los demás lo reconozcan y acepten como líder y para ello, es imprescindible que en la Florería Yalhotzi el dueño se encargue de convencer continuamente a cada empleado y así logre la cooperación de todos.

Por tal motivo se propone mantener una política de puertas abiertas, es decir, establecer un canal de comunicación que permita a cualquier empleado externar sus inquietudes, sugerencias o inconformidades proponerle algo al gerente general en forma inmediata, pero no sólo eso sino que también prevalezca una comunicación de ida y vuelta... se hacen preguntas y se esperan respuestas.

Esto se propone debido a que el conocer, entender, participar y compartir conocimientos, es de gran utilidad para los altos mandos pues con esa información pueden planear acciones específicas encaminadas a una mejora continua. Debe considerarse que

uno de los aspectos importantes del crecimiento de una organización está basado en la detección de las oportunidades y fortalecimiento de las debilidades.

Para tal efecto se puede hacer uso del buzón de sugerencias (en caso de que se desee obtener una respuesta general y grupal debido a que pueden hacerse preguntas de manera anónima), las juntas grupales (si las dudas o sugerencias conciernen a un determinado grupo o a todos los empleados y se desea enriquecer el punto expuesto hacia los altos mandos con la opinión de los demás compañeros) o bien, a través del correo electrónico (si se busca una respuesta más personalizada y existe la plena confianza para que el empleado se dirija al dueño de la Florería Yalhotzi).

En el caso del uso del correo electrónico como herramienta que facilite la política de puertas abiertas, se recomienda la creación de una cuenta de correo que sólo el dueño de la florería maneje y que sólo él lea con la finalidad de que, los empleados que así lo deseen, puedan preguntarle o sugerirle lo que les inquiete. La cuenta puede ser, por ejemplo: comentarios@hotmail.com

Para la Florería Yalhotzi, una política de puertas abiertas promovería la comunicación directa entre el dueño y todos los miembros de la organización, de tal forma que la relación interpersonal en el trabajo sea más amena y exista una mejor interacción y mayor confianza por ambas partes.

3.3.2 Promover la identidad organizacional

Como ya se ha venido haciendo hincapié en los apartados anteriores, un buen líder no sólo debe centrarse en la organización o en sus empleados, sino que debe lograr un balance entre ambos para un desarrollo integral de su organización. La confianza que logré por parte de sus empleados es fundamental para el líder pues esto le facilitará el manejo la información entre ellos y la obtención de las respuestas deseadas.

Un líder debe captar la atención de su público pero también, es importante que los mensajes que transmita sean asimilados y retenidos por los empleados. Con base en ello, puede afirmarse que si el líder de la Florería Yalhotzi logra ser más amable, empático y

adquirir un sentido carismático que pueda ser percibido por los empleados, entonces logrará una mayor atención y credibilidad ante sus subordinados.

De esa forma, los integrantes de la Florería Yalhotzi serán más receptivos y el líder podrá difundir e inculcar en ellos los elementos que componen su identidad visual, para así reforzar lo que es la empresa, su razón de ser y hacia dónde se pretende llegar.

Si el líder les recuerda de manera constante (ya sea en reuniones de grupo o en pláticas individuales, por correo electrónico o circulares, etc) puntos como la visión, misión, valores, entre otros; y además en su actuar diario lleva a cabo acciones que reflejen los valores que representan su empresa, entonces los empleados de la Florería Yalhotzi se darán cuenta que es algo importante de recordar y de poner en acción...

El líder debe predicar con el ejemplo

3.3.3 Fomentar el trabajo y la toma de decisiones en equipo

Cualquier empresa por muy pequeña o grande que ésta sea se constituye por personas, individuos que deben trabajar con base a una serie de lineamientos y buscando en todo momento el logro de los objetivos organizacionales. Para conseguirlo, es necesario que además de poner empeño en su desarrollo laboral de manera individual, también exista una cohesión entre todos los integrantes de la organización y fortaleciendo el trabajo en equipo.

En el caso de la Florería Yalhotzi, es importante que el líder ponga atención en el trabajo en equipo y le dé la importancia que tiene pues si fomenta entre sus empleados un sentido de compañerismo y trabajo conjunto (sin que esto implique la usurpación de funciones), entonces logrará optimizar tiempos, mejorará la calidad en el servicio y además, conseguirá crear un ambiente agradable de trabajo.

Sin embargo como parte de ese trabajo en equipo, el dueño de la florería debe cooperar con ello llevando a cabo sus actividades y funciones tomando en cuenta tanto los objetivos de la empresa, como las necesidades de su personal. Debe apoyarse en sus empleados

cuando las decisiones a tomar así lo requieran y a su vez, ellos necesitan sentir su apoyo cuando tengan dudas y deben ser orientados para que se lleven a cabo sus actividades de manera más efectiva.

Ahora bien, el dueño de la Florería Yalhotzi debe tener en cuenta que toda esta perspectiva de trabajo en equipo implica:

- Compartir objetivos, responsabilidades y compromisos.
- Que el equipo está conformado por personas con capacidades y aptitudes diferentes que pueden ser conjuntadas para lograr mejores resultados.
- Que la visión, misión, valores y todos los elementos de la identidad conceptual de la organización deben servir para eliminar barreras entre los diferentes integrantes de la misma y a su vez, de guía para alcanzar los resultados deseados.
- Que el trabajo en equipo fortalece la confianza, tolerancia y respeto entre los diversos integrantes de la organización.

Finalmente, el líder de la Florería Yalhotzi deberá planificar un plan, organizar los tiempos y acciones a realizar, orientar a sus empleados y hacer hincapié constante en la importancia de poner en práctica los ideales y elementos de la identidad conceptual, como parte de integración y cohesión de la organización (considerando, en este caso, a la organización como el conjunto de los individuos que la hacen funcionar con su trabajo diario).

Es importante que el dueño de la Florería Yalhotzi considere las opiniones de su equipo de trabajo y para ello, se recomienda que exista una sesión diaria alrededor de las 9:00 AM y que no dure más de 10 ó 15 minutos, en la cual se planteé el plan a seguir en el día y por otro lado, permitir que los empleados externen sus propuestas para mejorar ese plan u optimizar los tiempos para el día. Con esto, el líder se dará cuenta del interés que su equipo de trabajo tiene hacia el desarrollo de la organización y a su vez, los empleados podrán sentirse tomados en cuenta y, si la ocasión lo amerita, se puede llegar a tomar decisiones en equipo que fortalezcan determinados aspectos de la organización (ya sean internos o externos).

3.3.4 Reconocer los logros de los empleados

“Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.”³⁹

Como ya se ha planteado en puntos anteriores, toda organización está conformada por equipos de trabajo que a su vez se integran por personas, individuos con necesidades y emociones que permean su actuar y su desarrollo personal. Es por ello que el líder debe considerar que, así como es importante hacer ver los errores cometidos con la finalidad de corregirlos y prevenirlos en futuras ocasiones, también es importante destacar los logros que obtiene el equipo de trabajo o un empleado en concreto.

Por ejemplo en tiendas de la cadena *Wal Mart*, como *Bodega Aurrera*, tienen un espacio determinado en la tienda, en un lugar visible tanto para el público externo como para los empleados en general de la tienda, en el cual colocan el nombre y la fotografía del equipo de trabajo (departamento) y del empleado que destacaron en el mes por su desempeño o por las ventas realizadas a lo largo de ese mes.

Por otro lado también se tiene el ejemplo de *GNP Seguros*, empresa que se preocupa por gratificar a los empleados cumplidores y que se esmeran en su trabajo; para esto brindan un incentivo económico (bono de puntualidad mensual) a aquellos empleados que asistan ininterrumpidamente en el mes (con excepción de los días de vacaciones) y que no tengan más de 3 retardos. Además se tiene un bono económico extra que se entrega a los empleados por el hecho de realizar sus funciones correspondientes durante el año, y éste se paga de manera proporcional de acuerdo al desempeño del empleado, actitud, aptitud, etc.

³⁹ “Liderazgo”, TP de administración de 2do año Relaciones Públicas de Universidad Kennedy, Dirección URL: <http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>, [consulta: 15 de octubre de 2010].

Para el caso de la Florería Yalhotzi, un incentivo económico no es viable debido a que las entradas económicas que se tienen no son fijas y varían entre un mes y otro (hay más pedidos en fechas específicas como el día de las madres, día de San Valentín, etc.) Sin embargo, la gratificación puede ser a nivel emocional, por tal motivo se recomienda la publicación del empleado del mes, este puede ser presentado en el pizarrón de avisos de la siguiente forma, en una hoja tamaño carta:



3.4 Formalización de Roles y Funciones

Cuando hablamos de funciones, nos estamos refiriendo a esa serie de tareas que están pensadas para el desarrollo de la organización, mientras que los roles son necesarios para llevar a cabo los procesos de manera coordinada. Por tal motivo se puede decir que la ventaja de formalizar los roles y funciones en una organización es que al designar actividades determinadas para cada quien, se llevan a cabo los procesos de forma oportuna y como se requiere.

Ahora bien, una forma de formalizar los roles y funciones es mediante un organigrama en donde queden plasmados las actividades que los empleados realizarán. En el caso de la Florería Yalhotzi, se propone que una vez que se establezca dicho organigrama y las funciones de cada quien, es conveniente darlo a conocer a los empleados.

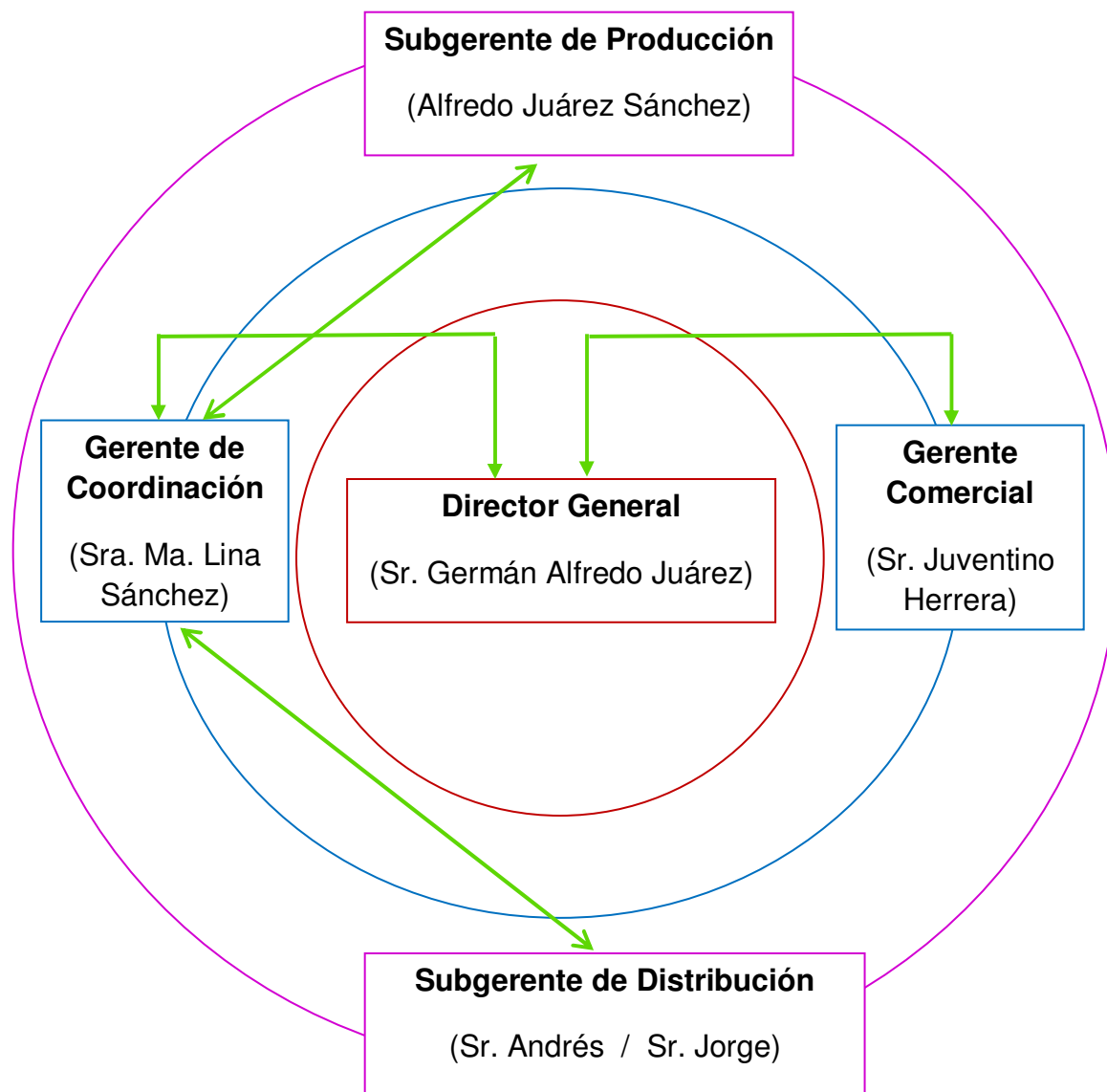
En primer lugar, se sugiere que el dueño de la florería, como líder de esta organización, reúna a su equipo de trabajo y de manera presencial les dé a conocer la importancia de que cada uno lleve a cabo las funciones que les corresponde, sin dejar de lado el trabajo en equipo. Para esto, puede prepararse el organigrama en una hoja de papel bond blanco y de manera consecutiva, en otra hoja, la especificación de las funciones de los empleados.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de una organización pues en éste se ven plasmadas las áreas que la integran y líneas de autoridad, además es conveniente considerar que las características del organigrama deben estar pensadas en el tipo de la organización, servicio o productos que ofrece, etc.

Es por eso que a continuación se presenta la siguiente propuesta de organigrama y las funciones que, de acuerdo a las características de la Florería Yalhotzi conviene determinar.

3.4.1 Propuesta de organigrama

En el caso de la Florería Yalhotzi se propone el uso de un diagrama circular en el cual se representen de manera gráfica las jerarquías con una serie de círculos concéntricos, representando los diferentes niveles. Además por su finalidad, este organigrama será de carácter informativo pues contendrá las partes o unidades de la organización, así como la relación entre ellos:



FUENTE: Autoría propia

3.4.2 Especificaciones de funciones

Ahora bien, una vez graficado el rol que cada integrante de la florería tendrá dentro de la organización, cabe señalar que de acuerdo a esto se plantean las siguientes funciones a desempeñar como parte de su tarea diaria:

- ✓ **Director General:** En este caso es el dueño de la florería quien, en su papel de líder, se hará cargo de motivar a los empleados, autorizar presupuestos (incluyendo descuentos, precios especiales o promociones), supervisará que cada área funcione como está previsto, emitirá las circulares con la finalidad de mantener informados a sus empleados de los acontecimientos concernientes a la florería, dará respuesta a las dudas, quejas o sugerencias de los empleados.

- ✓ **Gerente de Coordinación:** Este puesto estará ocupado por la esposa del dueño, y ella se encargará de verificar que exista material suficiente para las entregas programadas, así como material en stock para pedidos imprevistos. También será quien coordine lo relacionado a las entregas de los pedidos (recepción de llamadas, cotizaciones, generación de órdenes de trabajo, distribución de los pedidos para generar las entregas). Ella le reportará directamente al dueño de la organización, quien recibirá un informe diario de las ventas, contratiempos y comentarios importantes del día.

- ✓ **Gerente Comercial:** En este puesto se encuentra el socio del dueño, quien se encargará de promover los servicios de la Florería Yalhotzi a nivel empresarial (buscará colocarse como proveedor de bancos, secretarías, salones de fiestas, hoteles, etc.). A su vez llevará el control de la base de datos donde se encuentre contenida la información de los clientes que se tienen y dará un seguimiento continuo a los mismos para ofrecerles una mayor variedad de opciones del servicio de floristería. Él también le reportará directamente al Director General y solicitará a este último las autorizaciones necesarias para descuentos, precios especiales o promociones que ofrezca a los posibles clientes.

- ✓ **Subgerente de Producción:** Este lugar lo ocupa el hijo del dueño y en él estará la responsabilidad de crear los arreglos, apegándose en todo momento a las especificaciones solicitadas por el cliente; asimismo, reportará a la Gerente de Coordinación cuando le haga falta algo de material para hacer su trabajo en forma oportuna y con calidad.

- ✓ **Subgerente de Distribución:** Para este puesto se tiene previsto el apoyo de dos choferes quienes, se coordinarán con la señora Lina para saber cuándo, dónde y a qué hora se harán las entregas; la Gerente de Coordinación les repartirá las entregas que les toca hacer a cada uno y los datos de la entrega. También se encargarán de ir a recoger el material que se requiera y reportarán de manera directa a la Gerente de Coordinación en caso de que exista algún contratiempo en las entregas.

Es así como se proponen estos roles y funciones tomando en cuenta que la Florería Yalhotzi cuenta con un reducido personal; sin embargo esto no es obstáculo para que pueda formalizarse el organigrama y lo que éste implica, como parte de la comunicación interna que la organización requiere.

CONCLUSIÓN

A lo largo del tiempo, la situación del país se ha ido transformando de manera acelerada debido a diversos factores económicos, políticos, sociales, entre otros. Sin embargo, el país como sociedad también ha sufrido cambios notorios, tal es el caso de las nuevas reformas fiscales, los nuevos estándares de calidad que se requieren en un producto o servicio, o la idea de contemplar el cuidado del medio ambiente dentro del actuar diario de las personas.

Cabe mencionar que “en los últimos años, las microempresas que emplean de uno a 10 trabajadores y dan trabajo a cerca de la mitad de la población ocupada, van en constante aumento (...) La mayoría de las unidades económicas del país son de tamaño micro, de entre uno y 10 personas, y son las que emplean a cerca de la mitad de los trabajadores en México. De acuerdo con los Censos económicos 2009, más de 95% de las unidades económicas del país son microempresas (changarros), que dan empleo a 46% de los trabajadores.”⁴⁰

Respecto a lo anterior, es importante añadir que la Florería Yalhotzi forma parte de ese porcentaje de microempresas y, de acuerdo a sus características, se cataloga como una empresa familiar pues se trata de una “organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes (...)

(...) Puede ocurrir que el director de la empresa no quiera ceder su mando cuando llegue el momento en que además de un líder, se necesite un manager, y rodearse de un equipo de trabajo capacitado. Muchas veces quienes empiezan el proyecto no tienen la capacidad para manejar las diferentes áreas que componen un negocio, sobre todo cuando la empresa llega a un momento tal de crecimiento que no saber darse cuenta a

⁴⁰ “Los changarros emplean a la mitad de los mexicanos”, México, El Universal. com.mx, 22 de septiembre de 2010, Dirección URL: <http://www.informador.com.mx/economia/2010/235492/6/los-changarros-emplean-a-la-mitad-de-los-mexicanos.htm>, [consulta: 20 de enero de 2011].

tiempo de este cambio, puede llevar al descontrol, y poner en riesgo la vida de la empresa.”⁴¹

Para afrontar todos esos cambios, las organizaciones se han visto en la necesidad de modificar sus estrategias y tácticas en el mercado, enfrentándose cada vez más a una ley de la selva donde el que no se encuentra actualizado y no sabe lo que quieren los clientes entonces... está perdido.

Como parte de la adaptación a la nueva era, las organizaciones deben considerar la aplicación de la comunicación interna para el logro de una planificación adecuada y la búsqueda de los objetivos que se quieran alcanzar; partiendo del principio de que el empleado es un elemento esencial de la empresa.

Debido a la importancia que tiene la comunicación interna en una organización, a lo largo de este trabajo se han planteado una serie de ventajas que trae consigo la implantación y desarrollo de ésta en la Florería Yalhotzi. Tal es el caso del uso de medios de comunicación interna como herramientas que faciliten la transmisión de la información y ayudan a mantener una comunicación más formal y fluida entre los empleados.

Se dejó en claro la importancia que tiene un líder para su organización pues si éste logra obtener la confianza de sus empleados, de esta forma conseguirá que ellos compartan de manera más integral la identidad conceptual de la organización. Además un líder, en su papel de guía, debe empezar por ser paciente y saber escuchar a los demás para que así los que lo rodean lo escuchen y respondan a los mensajes de la manera deseada.

Como se puede ver en el presente trabajo, todos los temas aquí tratados se encuentran ligados: Si se emplean los medios de comunicación adecuados entonces existirá un mejor manejo de la información, se podrán llevar a cabo las funciones de cada empleado de manera oportuna y se fortalecerá el trabajo en equipo.

⁴¹ Endeavor, “Empresas de Tradición familiar”, México, 23 de julio de 2009, Dirección URL: <http://www2.esmas.com/emprendedor/articulos/emprendedores/081161/empresas-tradicion-familiar-institucionalizacion-empresas>, [consulta: 20 de enero de 2011].

Además, el liderazgo fomenta el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la comunicación entre altos mandos y subordinados. Por ello se desarrollan en esta tesina los argumentos, las estrategias y tácticas para que el líder conozca las funciones de cada uno (para lo cual se necesita la formalización del organigrama y de los roles y funciones).

Es trascendental recalcar que la Florería Yalhotzi se ha consolidado como una organización innovadora en términos de diseños y presentación de sus arreglos sin embargo, es primordial darle la importancia que merecen los aspectos de la comunicación interna para lograr una innovación integral.

Cabe señalar que a lo largo de esta investigación hubo algunos inconvenientes debido a que la Florería Yalhotzi, como empresa familiar, está integrada por individuos con ideas y costumbres muy arraigadas sin embargo, las propuestas que aquí se plasman convencieron en gran parte al líder y le hicieron ver que la comunicación interna, junto con todas sus implicaciones, es de gran importancia para lograr un desarrollo que integral.

Otro de los problemas que se presentaron fue el hecho de que no existe ningún documento en el cual se especifique la historia o la forma como se ha venido regulando la comunicación y organización de la florería. A pesar de esto, la entrevista y convivencia con las personas que componen la Florería Yalhotzi permitieron hacer un acercamiento a todos esos antecedentes que marcaron la pauta para determinar las estrategias y tácticas que se proponen a lo largo de esta tesina.

Finalmente, se puede afirmar que este trabajo puede servir como base para guiar a la Florería Yalhotzi a mejorar su comunicación interna; pero no sólo para la florería sino también para otras pequeñas empresa o empresas familiares, siempre y cuando se hagan las adecuaciones pertinentes de acuerdo a las características de cada empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ★ ADIZES, Ichak, *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*, Madrid, Díaz de Santos, 1994, 385 pp.
- ★ ANDREU, Rafael, [et al.], *La organización en la era de la información; aprendizaje, innovación y cambio*, Madrid; México, McGraw-Hill, 1997, 252 pp.
- ★ ARRAS Vota, Ana María, *Comunicación Organizacional*, 2ª edición, Chihuahua-México, Sindicato del Personal Académico de la UACH: Universidad Autónoma de Chihuahua, 1999, 240 pp.
- ★ BERNAL Torres, César Augusto. *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, México, Pearson Educación, 2006, 304 pp.
- ★ CORTINA Izeta, Jesús María, *Identidad, identificación, imagen*, México, D. F.: FCE: Comunicación Total, 2006, 176 pp.
- ★ COSTA, Joan, *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 1993, 121 pp.
- ★ DÍAZ, Guillermo, *Metodología de investigación: herramientas para la investigación científica*, Surco, 2004, 124 pp.
- ★ DUBRIN, Andrew J., *Fundamentos de Administración*, México: International Thomson, c2000, 472 pp.
- ★ DURANTE, Rola, *Las organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Macchi, 1998, 134 pp.
- ★ ELIAS, Joan. *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Barcelona: Gestión 2000, c1998, 306 pp.
- ★ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 2ª edición, México, Trillas, 2002, 273 pp.
- ★ GALICIA Villanueva, Silvia, [et al.], *Administración Estratégica*, México, pp. 188

- ★ GARCÍA Blanco, Jorge, *El Plan Estratégico de Comunicación Integrada (comunicación interna y externa)*, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional, 2008-1.
- ★ GARCÍA, Fernando, *La tesis y el trabajo de tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis*, México, Limusa, 2004, 80 pp.
- ★ GIBSON, James L... [et al.], *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México: McGraw-Hill Interamericana, c2006, 602 pp.
- ★ HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro, *Visión de negocios en tu empresa*. México: Gasca Sicco, 2003, 135 pp.
- ★ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, [et al.], *Metodología de la investigación*, 4ª edición, México, McGraw-Hill, 2006, 336 pp.
- ★ HOMS Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamericana, 1990, 148 pp.
- ★ MENA Torres, María Angélica, [et al.], *Glosario de términos administrativos*, México, D.F., de 1995, 195 pp.
- ★ ONGALLO, Carlos. Manual de Comunicación. *Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid: Dykinson, 2007, 262 pp.
- ★ PACHECO, Ladrón de Guevara. *Metodología de investigación: la elaboración del proyecto*, Universidad Autónoma de Nayarit, 1997, 145 pp.
- ★ RAMOS, Fernando, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid: Universitas, 2002, 162 pp.
- ★ RAMOS Padilla, Carlos G., *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, 75 pp.
- ★ REBEIL Corella, María Antonieta, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, 1998, 386 pp.
- ★ ROWDEN, Mark, *El arte de la identidad corporativa: creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*, México, Mc Graw-Hill, 2004, 222 pp.

- ★ SALÓ, Núria, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona; México, Paidós, 2005, 124 pp.
- ★ SANZ de la Tajada, Luis Ángel, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC, 1994, 302 pp.
- ★ OLINS, Wally, *Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*, Madrid, Celeste, 1991, 224 pp.
- ★ WAYNE, C. Booth, *Cómo convertirse en un hábil investigador*, España, Gedisa, 2001, 318 pp.
- ★ ZORRILLA Arena, Santiago, *Introducción a la metodología de la investigación*, 26ª edición, México, Océano, 2002, 372 pp.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- 🔗 Angel A. Marcuello García, “Habilidades de comunicación: Técnicas para la Comunicación Eficaz”, Dirección URL:
http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml, [consulta: 25 de enero de 2011].
- 🔗 Carina Mazzola, “Comunicación Ascendente: El buzón de sugerencias para comunicación interna”, 29-02-2008, Dirección URL:
<http://www.laboralrosario.com/articulo.php?id=137>, [consulta: 18 de diciembre de 2010].
- 🔗 Diccionario de la lengua española, Dirección URL:
<http://www.wordreference.com/definicion/lema,%2017/o6/2010>, [consulta: 25 de octubre de 2010].
- 🔗 “El concepto de empresa familiar”, ETEA. Universidad de Córdoba, Dirección URL:
<http://www.aeca.es/xiiicongresoaecca/cd/237b.pdf>, [consulta: 25 de enero de 2011].
- 🔗 Endeavor, “Empresas de Tradición familiar”, México, 23 de julio de 2009, Dirección URL:
<http://www2.esmas.com/emprendedor/articulos/emprendedores/081161/empresas-tradicion-familiar-institucionalizacion-empresas>, [consulta: 20 de enero de 2011].
- 🔗 Ivan Thompson, “Necesidades de Deseos. Conozca qué son las necesidades y deseos desde una perspectiva de mercadotecnia...”, México, Junio 2006, Dirección URL:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidades-deseos.html>, [consulta: 15 de octubre de 2010].
- 🔗 Just Piera, “Definición de Liderazgo”, Dirección URL:
<http://empresa-de-exito.com/378/definicion-de-liderazgo/>, [consulta: 25 de enero de 2011].
- 🔗 “La comunicación interna”, Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición » CAPÍTULO 9. Comunicación integral y marketing, Dirección URL: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>, [consulta: 10 de noviembre de 2010].

- “Liderazgo”, TP de administración de 2do año Relaciones Públicas de Universidad Kennedy, Dirección URL: <http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>, [consulta: 15 de octubre de 2010].
- “Los changarros emplean a la mitad de los mexicanos”, México, El Universal. com.mx, 22 de septiembre de 2010, Dirección URL: <http://www.informador.com.mx/economia/2010/235492/6/los-changarros-emplean-a-la-mitad-de-los-mexicanos.htm>, [consulta: 20 de enero de 2011].
- Nestlé. Good food, good life, Dirección URL: http://www.nestle.com.mx/acerca_nestle/mision_valores.asp, [consulta: 25 de enero de 2011].
- “¿Qué son los medios de comunicación?”, Biblioteca Luis Ángel Arango y su red de bibliotecas, Dirección URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per2.htm>, [consulta: 18 de enero de 2011].