



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES.**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LAS  
MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE  
COMUNICACIÓN.**

**P R E S E N T A**

**GUADALUPE JIMENA BECERRA NAVA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DRA. ADRIANA REYNAGA MORALES**

**2017**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX**





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.

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>3</b>  |
| <b>CAPÍTULO I : LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Importancia de la comunicación organizacional en las empresas   | 6         |
| 1.2 Un acercamiento al concepto   | 14        |
| 1.3 Tipos de comunicación organizacional  | 18        |
| 1.4 La comunicación interna   | 23        |
| 1.5 Teoría de sistemas (TGS) y Teoría de la Cultura Organizacional  | 32        |
| 1.5.1 Teoría de sistemas  | 33        |
| 1.5.2 Cultura Organizacional  | 37        |
| <b>CAPÍTULO II: LAS MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO</b>   | <b>43</b> |
| 2.1 ¿Qué es una mediana empresa?  | 43        |
| 2.2 Importancia de las medianas empresas en México  | 46        |
| 2.3 Deficiencias de las medianas empresas   | 49        |
| 2.4 Organización y estructura de las medianas empresas  | 54        |
| <b>CAPÍTULO III: EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS</b> | <b>61</b> |
| 3.1 ¿Cómo se percibe la comunicación interna en las medianas empresas mexicanas?                              | 61        |
| 3.1.1 Documental ambulante  | 62        |
| 3.1.2 Análisis Situacional  | 63        |
| 3.2 Departamentos y puestos que gestionan la comunicación organizacional interna                              | 72        |
| 3.3 Función de la Comunicación Organizacional en Documental Ambulante   | 77        |
| 3.4. El correcto funcionamiento de la comunicación interna en las medianas empresas                           | 78        |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>82</b> |

## Introducción

Las organizaciones se han convertido un objeto de estudio de suma importancia debido a que al interior de estas estructuras, es posible observar comportamientos tan diversos que permiten la explicación de muchos fenómenos; desde la conducta de los individuos que la integran, hasta las actividades ocurridas en ellas.

Toda organización cuenta con diversos elementos que componen y determinan la esencia de la misma, tomando en cuenta a su vez, que existen factores externos que la afectan positiva o negativamente los cuales, idealmente, deben ser estudiados y analizados para comprender el funcionamiento de la organización para así, entender sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Asimismo, cada organización se estructura para alcanzar un mayor grado de productividad, por lo que se realizan divisiones de área o se crean departamentos para generar la distribución del trabajo. La designación de las dichas tareas, depende de las aptitudes y/o cualidades de cada integrante de la organización. Sin embargo, esta distribución del trabajo, no asegura que la persona asignada se encuentra capacitada para llevar a cabo las funciones correspondientes.

En México, existe un significativo número de empresas que se encuentran organizadas por departamentos u oficinas. ¿Pero realmente cada individuo ejerce correctamente su cargo y cuenta con las aptitudes apropiadas para un buen desempeño?

Actualmente las medianas empresas del país, no poseen estudios y/o conocimiento acerca del uso o manejo de la comunicación interna. En contraste con grandes empresas que se han desarrollado de forma innovadora y a la vanguardia, las que optimizan el ejercicio de las tareas a partir de una pensada y estratégica estructuración de sus departamentos, debido a que existe una inversión en comunicación y porque se aventuran a experimentar con las

información que existe sobre la importancia de la comunicación a nivel internacional.

Sin embargo, en México, son muy escasos los estudios al respecto. Además, de que sólo es posible encontrar información sobre las pequeñas y micro empresas gracias al auge y el importante surgimiento que han tenido en el país, dejando de lado a las medianas empresas; y las pocas investigaciones que hay sobre las medianas empresas, se enfocan en la parte administrativa o financiera.

Lamentablemente, la realidad mexicana de las empresas se visualiza con una importante suma de deficiencias en cuanto a la división del trabajo o estructura organizacional. Es por ello que las carencias se verán reflejadas en el desempeño de cada integrante de la organización. Es decir que trabajará con objetivos erróneos, lo que afectará los roles y funciones al interior de las organizaciones.

El presente trabajo pretende demostrar cómo es que las empresas mexicanas perciben la comunicación organizacional. Observar si se cuenta o no, con las oficinas o departamentos, así como el personal apto para fungir con dicha importante tarea. Además de determinar si se cuenta con el conocimiento de lo que esta disciplina.

Dicho trabajo consta de tres capítulos. El CAPÍTULO I aborda los conceptos de la comunicación organizacional de forma general y retoma los enfoques que existen en esta disciplina y la importancia de la comunicación en las organizaciones.

Posteriormente el CAPÍTULO II expone la situación de las medianas empresas en México, comenzando con la definición de mediana empresa y la relevancia que tienen en el país, terminando con las deficiencias que tienen en cuanto a organización, estructura organizacional, cultura organizacional, entre otras.

De esta forma, al contar ya contar con un panorama y referente sobre la situación de las medianas empresas en México. El CAPÍTULO III muestra el análisis que se realizó dentro de Documental Ambulante, organización sin fines de lucro, fundada por Gael García Bernal, Diego Luna, Pablo Cruz y Elena Fortes. Empresa

dedicada a apoyar y difundir el cine documental como una herramienta de transformación cultural y social.

El trabajo que se realizó con Ambulante, se encargó de observar y analizar su forma de trabajo para lograr conocer las divisiones y subdivisiones de distribución de los procesos de trabajo.

Así mismo, se realizaron entrevistas con directivos, integrantes y distintos departamentos que pudiesen estar ligados a las funciones de la comunicación organizacional.

Siendo así, este análisis puede servir como un reflejo del panorama mexicano y como apoyo para el fortalecimiento y mejora de las empresas, lo cual a su vez, puede ser de ayuda para la economía mexicana debido a que las medianas empresas actualmente, representan el 52 % del PIB nacional y son generadoras del 72% de los empleos en el país.

# CAPÍTULO I

## LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Este capítulo consiste en hablar sobre la definición de comunicación organizacional. La investigación, comienza con una reflexión sobre la importancia de la comunicación organizacional en México, en donde se define brevemente lo que son las organizaciones y posteriormente se habla de la percepción que existe acerca de la comunicación organizacional y su relevancia.

Por tanto, se realizará un recorrido de las diversas posturas que hay sobre la comunicación organizacional y se retomarán algunos autores clave para el estudio de la disciplina; desde las acepciones más antiguas, hasta las más actuales para concluir con una definición que será utilizada a lo largo de toda la investigación

Posteriormente, se efectuará una explicación sobre los tipos de comunicación organizacional que existen en las empresas; la comunicación externa y la comunicación interna. Finalmente, se retomará lo explicado en los apartados anteriores para profundizar en la comunicación interna.

### **1.1 Importancia de la comunicación organizacional en las empresas.**

Toda organización nace a partir de necesidades humanas, en donde los sujetos sociales se ven obligados a llegar a determinados acuerdos para lograr la obtención de fines, estos sean personales o sociales.

De modo que un individuo requiere de una interacción con otros para la ejecución de los objetivos propuestos; sin embargo, en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más o menos satisfactoria y dependerá de la forma y estructura de la organización, así como la división del trabajo y administración de los recursos con los que se cuenta.

Hoy en día, directores y gerentes de organizaciones se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, independientemente del giro de éstas, no sólo se basa en la calidad del producto o servicio, sino del buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación con las que cuenta su organización.

Ahora bien, para comprender la importancia que la comunicación tiene dentro de las organizaciones, se debe entender primeramente lo que es una organización.

Organización de acuerdo Shafritz, estudioso de la teoría de las organizaciones, es una unidad social con objetivos específicos (Shafritz, 1987, 11). De tal forma, la organización es un ente social, un grupo de personas, cuyo principal objetivo es destacar los puntos fuertes de las personas que se comunican y se encuentran dispuestas a actuar de forma ordenada para lograr un fin, manifestando sus valores y su personalidad.

Por otro parte, Goldhaber define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. (Golhaber, 1994, 30) En otras palabras, todas las partes pertenecientes a la organización al sufrir cambios o modificaciones, automáticamente generarán cambios en otras partes de la misma o incluso, a toda la organización.

Bartoli menciona que las organizaciones son “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen características que no se encuentran en los elementos que la compone”. (Bartoli, 1991, 17) Siendo así, que las relaciones que se generan dentro de una organización, surgen a partir de carencias o deficiencias de características propias de la organización y que no es posible encontrarlas en los entes que ya la componen.

Así mismo, existen diversas teorías que se han desarrollado a partir del estudio de las organizaciones, y que pretenden explicar su comportamiento, una de ellas es

la Teoría de Sistemas Sociales de la Organización, desarrollada para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización, la cual es propuesta por Gary Kreps.

Esta teoría define la organización es “un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”. (Kreps, 1996, 96). Esta teoría propone que los componentes claves de la organización son los miembros de la misma, es decir, los grupos estructurales y funcionales, así como las tecnologías o equipos de la organización. Por lo que cualquier cambio dentro de este ente social influye sobre un componente y afecta inevitablemente a los otros componentes del sistema.

Además de dichos cambios y modificaciones, es importante mencionar que ninguna organización será semejante con otra, ya sea en estructura, división del trabajo o los fines que persiguen. Esto debido a que los individuos que la integran son seres sociales y cambiantes, quienes poseen formas de comunicación, mecanismos, hábitos, creencias sentimientos, valores e infinidad de rasgos específicos individuales los cuales al conjuntarse con otros integrantes, se tornan únicos y particulares de cada organización.

Así pues, es posible percibir a toda organización como un ser vivo que cuenta con su propia historia, la cual evoluciona y cambia dependiendo las variaciones del entorno con el que se relaciona, que a su vez tiene necesidades; entre estas, comunicarse por sí misma.

Ya entendido lo que es una organización, se puede notar la importancia de la comunicación organizacional de acuerdo con las exigencias del mundo globalizado, las empresas deben contar con la identificación de las metas y una institucionalización en la estructura interna para que cada uno de los integrantes de la misma, tenga claro cuáles son los objetivos a seguir y así, se pueda generar el logro de los fines individuales y colectivos allá éxito en el logro de los fines de la empresa.

Por esta razón la estructura de una organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos los que la conforman, en conocimiento de los roles existentes, cada una de las tareas a realizar y cuáles son los objetivos a seguir. De esta forma es posible eliminar las dificultades que ocasionadas por la imprecisión en la asignación de responsabilidades o roles.

Concretamente, si se obtiene un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa, es decir, un correcto manejo de los flujos comunicativos dentro de cualquier organización, se logrará un avance en la ejecución de los procesos internos de la misma.

Entonces, la comunicación organizacional funge como herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información para relacionar las necesidades e intereses con cada uno de los sujetos que la integran y la sociedad.

Dicha herramienta consiente la generación de distintos planes de acción para actuar en diversos casos, desde los procedimientos habituales, hasta los imprevistos o en situaciones de crisis.

Esto resalta la importancia que tiene que los directivos de las organizaciones estén al tanto de cada una de las partes que la compone la organización, cada proceso que se desarrolla en su interior, en donde, dicho conocimiento, se podrá determinar qué es lo que se está haciendo bien y en donde existen fallas o deficiencias.

Por otro lado, la mayor parte de las organizaciones cuenta con un organigrama, y es común para las empresas, creer un organigrama es suficiente para establecer con un orden en cuanto la distribución del trabajo y los flujos jerárquicos existentes; sin embargo, es importante señalar, que no basta con éste. Sí, es indispensable ya que establece las contribuciones y límites de elección y decisión, métodos de trabajo y procedimientos de coordinación o soportes de información y comunicación de cada uno de los integrantes.

No obstante, la organización no debe resumirse en un organigrama, el ser humano es perteneciente de infinidad de organizaciones para poder interrelacionarse; todas estas organizaciones tienen diversos fines; así como múltiples estructuras y formas diferentes de organización para llegar a ellos. Por ello, los investigadores se han dado a la tarea de proponer un diseño organizacional que pueda explicar cómo están estructuradas y como deben ajustarse dependiendo de los cambios a la organización.

Los directivos están dejando de lado aspectos como la identidad organizacional, definida por Albert y Whetten como aquello que los miembros perciben como los aspectos centrales, distintivos y duraderos en el carácter de una organización (Pérez, 2010, 93). Es decir, la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, su ser histórico, ético y de comportamiento, lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás.

Esta percepción se da a partir de clarificar construcción social producida tras un proceso reflexivo de comparaciones intersubjetivas o inter organizacionales (Pérez, 2010, 93). En otras palabras, es lo que los miembros formales de la organización piensan y sienten respecto a ella, derivado de su percepción individual de los atributos centrales, distintivos y duraderos que la caracterizan mediante una especie de auto percepción o autoimagen de lo que es la organización.

Otro aspecto del cual la comunicación organizacional se encarga de estudiar, es la Imagen corporativa “figura retórica utilizada para visualizar denominar a un conjunto de actitudes que poseen las personas, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones” (Capriotti, 1992, 42). Es decir, se habla de una representación o percepción que se tiene de algo, por lo que debe analizarse previamente las características y actitudes para su generación, cada individuo al tener diferentes formas de relaciones con las organizaciones verá a la misma, de distinta manera.

La imagen corporativa refleja tanto la personalidad como el tamaño, la confianza y muchas veces, hasta las propias expectativas de éxito en el mercado, la cual termina creando un vínculo emocional de confianza y pertenencia entre ambos: corporación y público.

Entonces, cada organización genera sus propios públicos, los cuales son diferentes de características e ideales. Estos dependerán de los elementos que identifican a la misma; la estructura, fines, interacción con el entorno, etcétera. La reputación corporativa y la imagen tienen un valor que va más allá de lo simbólico, hoy en día los consumidores se preocupan por la forma en que las empresas fabrican sus productos, si sus operaciones son sustentables, y analizan su desempeño económico, situacional y social.

Actualmente se cree que la comunicación organizacional no es importante para las organizaciones, es vista como un gasto innecesario ya que no se cuenta con el conocimiento sobre sus funciones. Por lo que algunas empresas asocian la uso de comunicación como un área hacedora de medios o propuestas espectaculares, donde se creó que dichas estrategias provienen del área de mercadotecnia o bien, solo es tomada cuenta si se origina en Recursos Humanos (para muchas organizaciones ésta área es la que llega a realizar tareas del área de comunicación organizacional). O bien otras empresas asocian la comunicación con la publicidad, marketing, entre otros.

Este pensamiento tradicionalista y arcaico refleja la ignorancia del término, lo que provoca que las empresas asimilen la rentabilidad de dicha inversión y la oportunidad de contar con un encargado de coordinar las actividades de cada miembro o integrante, y a su vez para estar preparada para cualquier contingencia proveniente del entorno, dejando de lado una realidad social, cultural y organizacional.

La comunicación organizacional es indispensable para la determinación de los objetivos de recepción y emisión de la información, las orientaciones, las acciones

en materia de comunicación para un mejoramiento de los resultados globales de las organizaciones. La creación y mantenimiento de canales de información por medio de los cuales se transmitirá la información a los miembros de la organización (diarios, boletines, reuniones, procedimientos, entre otros); así como el manejo y procesamiento de la información y acciones provenientes del entorno para convertirla en un recurso estratégico.

Hoy en día debido al apogeo del capitalismo, nos encontramos inmersos en un mar de empresas y organizaciones, muchas de ellas intentan vendernos servicios o bienes a toda costa, los cuales no son de uso indispensable, sino que son creados con fines lucrativos.

Como resultado, la situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas hacia la competitividad a nivel mundial. Siendo así, que todas las empresas deberán transformarse y volverse competitivas o, en su caso, desaparecer.

Esto debido a que, para desventaja de ellos, la competencia es sumamente fuerte y no basta con brindar o tener calidad en los bienes o servicios. Los individuos necesitan de cierto apoyo que genere mayor recordación de la compañía, así como lograr una diferenciación entre un producto y otro y es aquí cuando comienza el uso de la publicidad, el cual pretende resaltar las características de los productos que pudieran ser ventajosas para los usuarios.

Al mismo tiempo, debido al gran avance tecnológico y la distribución, ahora casi inmediata, de la información, los individuos se ven rodeados de diferentes formas de vida, tradiciones, usos, costumbre, entre otros, los que conforman diversas culturas. Lo cual conlleva a una mayor facilidad para promover los productos, ya que de existir una coherencia del tiempo, espacio, forma y contenido.

Con esta nueva forma de comunicación, la empresa adquiere una nueva filosofía y el consumidor adquiere una visión nueva de la empresa, por lo que es una retroalimentación constante entre la empresa y el consumidor. Así como las

empresas deben comunicar todo tanto a nivel interno como externo, dando una buena imagen de la empresa y también una imagen transparente.

La comunicación de la empresa es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación, por medio de su actuación cotidiana. La realidad Corporativa refiere a toda la estructura material de la empresa; es decir, sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etcétera. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía.

Por consiguiente, la importancia de la comunicación organizacional recae en la responsabilidad de administrar los recursos simbólicos de las organizaciones; mediante el manejo adecuado de la comunicación; la cual siempre será necesaria e indispensable para el éxito organizacional.

De manera que el beneficio que se percibirá, no es únicamente para los dueños o directores de las mismas, si no para cada uno de los miembros que la integran; empleados, comunicadores, proveedores, la sociedad y los clientes.

Al mejorar los procesos de comunicación dentro de una organización, se generará una fluidez en la toma de decisiones que a su vez provoca una mejora en la realización de las tareas, innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros. Todo esto trae como consecuencia un incremento en la productividad de los miembros de la organización.

Visto de esta forma, el futuro de la comunicación organizacional está lleno de expectativas, es más, el verdadero desarrollo de nuestra disciplina en el país está por verse, pues falta poder ingresar en lo que son las medianas y pequeñas empresas que aún no conocen la importancia de esta profesión.

La comunicación organizacional debe percibirse como una herramienta vital y efectiva que contribuye en los logros de las organizaciones, su permanencia en el mercado, su continuo desarrollo y su éxito permanente.

Ahora bien, entendiendo la importancia de la comunicación es necesario saber lo qué es la comunicación organizacional y así entender la los objetivos y las funciones de la misma dentro de las empresas u organizaciones, por lo que en el siguiente sub capítulo, se hará un breve recorrido del concepto que mostrará la evolución que ha tenido y los aspectos que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo, debido a la evolución que se ha dado para la organización de las organizaciones.

## **1.2 Un acercamiento al concepto**

La comunicación organizacional comienza a estudiarse a partir las necesidades de las organizaciones, las cuales pretendían un mejoramiento de cuestiones comunicativas de todos aquellos que intervienen en la organización. Ya que no es posible la existencia de una organización en la que no haya comunicación, debido a que las acciones están basadas en una serie de simbolismos transmitidos a través de la misma.

En lo que a comunicación respecta, sabemos que es inherente a los seres humanos e indispensable para cualquier tipo de relación humana, siendo así; la comunicación también es esencial para cualquier organización.

Ahora bien, comenzaremos haciendo un recorrido de las definiciones que existen de la comunicación organizacional hasta la actualidad.

Kats y Kahn perciben definen la comunicación organizacional como el flujo de información (intercambio y transmisión de mensajes con sentido) dentro de la organización. (Kats y Kahn, 1966, 56). Dichos autores explican que la información

requiere de una coherencia y que debe existir un significado tanto para el receptor de la información.

Posteriormente Goldhaber la percibe como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Goldhaber, 1997, 23) Esta acepción retoma la información con significado para los interlocutores pero incluye las relaciones interpersonales, incluye las relaciones interdependientes, las cuales pueden encontrarse dentro o fuera de la organización; las cuales pueden alterar los flujos informativos de la organización, incluso aunque no se den dentro de la misma.

A partir de esta definición, queda claro que no sólo es indispensable conocer cuáles son los elementos que componen a la organización sino también, los agentes externos que pueden alterar o modificar el orden dentro de ella.

Por otro lado, Fernández Collado explica que “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”. (Fernández Collado, 1991,49). Dicho autor retoma la aportación de Goldhaber y le da nombre a esos “factores externos” que son de suma importancia para el desenvolvimiento de las organizaciones; entorno.

Goldhaber explica que es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones existentes de la comunicación en las organizaciones retoman tres aspectos: el primero de ellos refiere a que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. El segundo, la comunicación organizacional involucra mensajes, flujo, intención, dirección y el medio. Por último, la comunicación organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. (Goldhaber, 2003, 98)

Teniendo una idea de las diversas percepciones que existen sobre la comunicación organizacional y las diversas aportaciones que ha tenido con el paso del tiempo, dentro de este trabajo se entenderá a la comunicación organizacional como proceso, ya que la comunicación no es un fenómeno que se dé únicamente dentro de la organización y con individuos específicos, si no que la

comunicación organizacional involucra cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

La comunicación organizacional se da dentro y fuera de las organizaciones y hace partícipe a cada uno de los individuos que la integran, así como los entes o individuos con los que se interrelaciona. Por lo que al haber partes que la integran y que funcionan con roles dentro de ella, se habla de estructura.

El autor Nicolás Luhmann define la estructura de las organizaciones como uno de los tres tipos y componentes de sistema social, las organizaciones son sistemas sociales caracterizados por diversos elementos: la capacidad de unir a una motivación generalizada y la especificidad de comportamientos propio, el aumento de complejidad de la sociedad; es el sistema organizacional que responde y ofrece un determinado salario a cambio de trabajos enormemente especializados, según Luhmann, gracias a esta característica del sistema organizacional se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volverlas a crear (Luhmann, 1997,56).

Es por ello, que esta área se genera a partir de la investigación del proceso comunicativo de una organización y hace uso de un conjunto de técnicas y actividades que sirven para llevar a cabo una estrategia que facilite y agilice el flujo de mensajes que se dan dentro de las organizaciones y que permitan alcanzar los objetivos esperados; entre éstas y sus públicos y entorno.

En este orden de ideas, entendemos que la comunicación dentro de las organizaciones requiere de planeación al igual que cualquier otro aspecto de la misma. Ya que, si se mantuviera de manera puramente informal, sería motivo de “ineficacia, frustraciones y desorden” (Bartoli, 1992, 23). La comunicación organizacional requiere “programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia” (Bartoli, 1992, 24). Sólo de esta forma se logra obtener una comunicación organizacional encaminada al cumplimiento de objetivos. Lo que por el contrario, una organización improvisada e informal se torna ineficaz y desordenada, tomando en cuenta que la flexibilidad es importante para entender

que la parte informal es parte de la vida de la organización y que en ocasiones es el parámetro para regular las acciones.

Vargas sostiene que los mensajes deben de seguir caminos creados dentro del espacio organizacional, llamados redes de comunicación. Estas redes pueden ser líneas formales o informales; la comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y puntualizados en el organigrama, los cuales pueden fluir de forma descendente; para enviar mensajes de los superiores a los subordinados, proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, o de forma ascendente u horizontal; que se efectúan para el envío de mensajes del subordinado hacia los superiores y de desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, su principal beneficio es la integración y coordinación del personal organizacional de un mismo nivel. (Vargas, 1993, 67)

Por otro lado, la comunicación informal refiere al flujo de mensajes que no se lleva a cabo dentro de los lineamientos establecidos por la estructura, comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que se forman dentro de la organización. Bartolí menciona lo más importante del mensaje en el proceso de comunicación organizacional, es que debe tener la capacidad de ofrecer información coherente y articulada con los distintos elementos de la administración para aportar eficacia en la organización. (Bartolí, 1992, 28)

Toda organización es diferente de otra, ya sea en tamaño, objetivos, planes; es por ello que no puede estandarizarse la forma de funcionamiento, siendo que no todas se desenvuelven igual ni responden de la misma forma, pero a partir de un estudio previo, es posible crear un medio que permite orientar las conductas grupales e individuales para poder optimizar el trabajo para la obtención de la meta afín.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otros. Debe destacarse la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la

cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende totalmente de una buena comunicación organizacional.

Asimismo, otro factor relevante para la comprensión organizacional refiere a la apertura al medio y la influencia del contexto, característica que afecta directamente el desempeño y resultados de cualquier organización y ser factores cambiantes y dinámicos.

Entonces, hacer uso de la comunicación organizacional permite que todos dentro de la organización conozcan los objetivos que se haya propuesto la empresa, que cualquier integrante obtenga la información necesaria para la toma de decisiones relativas a la consecución de los objetivos y haya una adecuada distribución de las funciones de actividades en donde se establezcan las descripciones de cada puesto de trabajo, objetivos y funciones individuales; así como la distribución de responsabilidades especificadas de acuerdo a un organigrama.

Por otro lado, permite crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre las personas mediante la transmisión de los mensajes adecuados, facilitar la obtención de la información necesaria para la correcta ejecución de los planes de empresa, relacionar a la organización con su entorno a través de un adecuado intercambio de información.

### **1.3 Tipos de comunicación organizacional**

Por cuestiones de practicidad, para el estudio de las organizaciones, se ha dividido la comunicación organizacional en interna y externa. Sin embargo, es pertinente aclarar que esta división no implica una real separación entre ambos aspectos o mayor importancia para una organización que se cuente con una o con otra. Los dos tipos son parte inherente de toda organización y que la división

se lleva acabo debido al tipo de públicos al que va dirigido el esfuerzo comunicativo.

Este subcapítulo, hablará sobre la comunicación organizacional externa y muy a grandes rasgos sobre la comunicación organizacional interna; ya que, en el último subcapítulo se profundizará en ella.

Como se mencionó anteriormente, cualquier organización se interrelaciona tanto con públicos internos (individuos que forman parte de la organización) como con externos (proveedores, clientes, competencia, autoridades gubernamentales, entre otros). Es por ello, que el estudio que debe darse en ambos ámbitos es diferente y que cada uno de ellos, cuenta con sus propias funciones, lo cual no significa que sea independiente o excluyente uno del otro, ya que recordemos que dentro del presente trabajo, se percibe la comunicación organizacional como un proceso.

Primeramente se explicará brevemente la comunicación interna, la cual según Fernández Collado es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Fernández Collado, 2003, 45)

El estudio de la comunicación organizacional interna, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresa de motivar su capital humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, por lo que requerían encontrar formas de adaptación para los colaboradores.

Los integrantes de toda organización, requieren un motivante que los haga participes de la misma, para que al sentirse parte de ésta, obtengan un desarrollo óptimo de sus funciones.

El estudio interno, se presenta como nueva herramienta de gestión que ha estado tomando fuerza dentro de las organizaciones; ya que, se comienza a restar

importancia a la imagen de la misma a los públicos externos, para enfocarse en generar comunicaciones más efectivas con el público interno.

Con ello, se pretende dar sentido, claridad y coherencia a los procesos y tareas que se realizan dentro de cada organización, lo cual permitirá un reforzamiento de la identidad de los individuos que construyen la organización.

Esto no quiere decir que se crea que la comunicación interna es más importante que la externa, o bien, que deba trabajarse con una más que la otra. Debemos recordar que toda organización debe trabajar con un plan global que abarque tanto el aspecto interno como el externo.

En cuanto a comunicación externa, Fernández Collado explica “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a atender o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernández Collado, 2003, 46)

Generar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de la comunicación externa; la cual, se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de permanecer a la misma, es decir crear un sentimiento de permanencia. Y con la que los empleados emitirán recomendaciones y una imagen que lo es la organización a la que pertenece.

Así, la comunicación externa se convierte en una herramienta muy importante para la organización, la cual es la que muestra de cara al exterior, no sólo en casos en los que se tenga algo que comunicar sino en cualquier situación.

La mayor parte de las organizaciones, específicamente las que tienen fines de lucro, se dedican a la comunicación interna y se olvidan de la comunicación externa, que como ya se mencionó es la forma en la que se comunica; tanto a nivel interno como externo, dando una buena imagen de la empresa y también una imagen transparente.

La comunicación externa se convierte en una herramienta muy importante de la empresa de cara al exterior, no sólo en casos de que la empresa tenga algo que comunicar sino en cualquier situación. Muchas empresas se dedican a la comunicación interna y sin embargo se olvidan de la comunicación externa, que es tan importante. Las empresas deben comunicar todo tanto a nivel interno como externo, dando una buena imagen de la empresa y también una imagen transparente.

Existen varios tipos de comunicación externa y se deben conocer para saber cuáles se están utilizando o se deben utilizar dependiendo de los objetivos y metas de las organizaciones:

- **Comunicación externa estratégica:** consiste en conocer los datos de la competencia, las variables económicas y su evolución así como los cambios en legislación laboral y muchos más, con el fin de alcanzar una posición competitiva en cuanto al giro de cada organización.
- **Comunicación externa operativa:** se utiliza para el desarrollo diario de la actividad de las organizaciones y es la más importante a nivel de conocer; ya que, es la que lleva todas las comunicaciones públicas externas de la organización, tanto con proveedores, clientes, competidores, administraciones, etcétera.
- **Comunicación externa de notoriedad:** Pretende dar a conocer a la organización, tanto en mejorar la imagen como dar a conocer los productos o servicios. Es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior.

La empresa es un ente social y como ello ha de actuar, por eso debe hacer una comunicación externa efectiva y eficiente con el objetivo de mostrar una imagen de la empresa que demuestre confiabilidad a los clientes y potenciales clientes. Esto con ayuda del marketing, publicidad, Relaciones Publicas o promoción de ventas.

La imagen entonces, es "el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Ruth Arroyo, 2012, 94)

Para lograr gestionar la imagen externa debe existir una estrategia, en la cual se establezcan metas u objetivos. Esta política explica que la estrategia corporativa, identidad, imagen corporativa, deben concordar entre sí; es decir mostrar coherencia entre lo que sucede dentro de la organización y su entorno con los fines de la misma.

Es más importante comunicar en caso de que se dé una noticia negativa de la empresa que pueda perjudicar su reputación. También, en casos de crisis, debe existir información sobre la situación, tanto para los empleados como al exterior de la organización; ya que no hacerlo puede perjudicar a la empresa.

En cambio comunicar interna y externamente, sobre todo anteceder a los agentes externos, ofrece transparencia y tranquiliza a cualquier tipo de público relacionado con la empresa. La reputación no es una cuestión de emisión, sino de recepción, ésta forma en los públicos de la empresa. Por lo que, debe ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación de la organización, más que desde el ángulo de la empresa, y de la construcción de los mensajes que ella realiza.

Todas estas formas de comunicación externa buscan un mismo objetivo y es velar por el bien común de todo lo que compone la empresa, dándola a conocer en todos los sentidos y dándola a promocionar de manera que consiga una imagen externa que es la que se quiere dar a entender.

Generalmente se suelen dar todas las acciones de comunicación externa, aunque no todas en el mismo momento. Es muy importante no dejar descuidado ningún ámbito de actuación, pero sobre todo siempre comunicar.

Es por ello que una comunicación externa efectiva y eficiente con el objetivo no sólo de mejorar la imagen de la organización sino también de conservarla, además de dar confiabilidad a los clientes y potenciales clientes.

Aunque, actualmente la globalización de la economía y la liberalización de los mercados hacen que las empresas operen cada vez más con una competencia a nivel mundial. Los avances tecnológicos en el campo de la comunicación configuran un nuevo campo entre las relaciones entre organizaciones y entorno.

Resulta claro que la comunicación se constituye en elemento clave que permite la “visibilidad” de la empresa; ya no se limita a informar, sino que pasa a un planteamiento globalizador, definiendo fijando la entidad de la empresa, como rasgo diferenciador. La aceleración de los cambios obligan a modificar las formas de actuar; por lo que los competidores más ágiles dificultan acciones ulteriores mientras que el abanico de instrumentos del que se dispone.

Por eso mismo, no podemos decir que es necesario estudiar tanto los factores de comunicación interna como externa de forma simultánea. Una organización puede decir algo, pero ¿es realmente lo que quiere transmitir? Por ello, debemos dar igual importancia a ambos rubros y examinar cuales son las herramientas que brindaran las pautas para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

#### **1. 4 La comunicación organizacional Interna**

En el subcapítulo anterior se explicó a grandes rasgos lo que es la comunicación interna, por lo que ahora se hablará más a fondo sobre ella.

La comunicación organizacional interna, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a los trabajadores y así retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Como se explicó anteriormente, este tipo de comunicación es la que mantiene viva una organización; es decir, dentro de una empresa todo se comunica, por lo que no puede haber una organización sin comunicación interna. Por lo que cada que nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Ésta busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Sin embargo, es importante revisar algunas definiciones del concepto para poder entender mejor la percepción. Kreps (1990, 105) menciona que refiere al modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Podemos ver que dicho autor, habla sobre la información que se transmite por medio de los mensajes compartidos entre los sujetos pertenecientes a las organizaciones, pero deja de lado otros tipos de comunicación.

De Marchis la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”. (Giorgio De Marchis, 2007, 34). Esta definición ya integra todos los procedimientos comunicativos dentro de las organizaciones entre todos los individuos que forman parte de ella y no sólo los mensajes compartidos; recordemos, que no necesariamente hay comunicación por medio de un mensaje, sino que existen diferentes formas que también emiten información, es por ello que es importante hablar sobre todo proceso comunicativo.

Por otro lado, Horacio Andrade (2002, 44) explica que es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, (Hernández,

2002, 32) dicho autor, además de hacer referencia a la existencia de mecanismos de ayuda para llevar a cabo el proceso comunicativo dentro de la organización, retoma la motivación y la integración dentro de la organización, dando importancia a la integración y los buenos flujos de información dentro la organización para alcance óptimo de los objetivos organizacionales, cada integrante debe estar al tanto de lo que sucede en la organización y estar integrado con ayuda de diversos medios.

Es por ello que la definición que realiza Andrade sobre la comunicación interna, debido a los fines de este ensayo es la más completa; ya que explica que por medio de los procesos comunicativos, traducidos en actividades se ayuda a reducir los rezagos de información entre los públicos y ha de motivar e informar a los mismo; lo cual permitirá evitar o actuar rápidamente en caso de conflictos.

Entonces, la correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto, por lo que podemos entender que las funciones de la comunicación organizacional interna son:

Investigar, orientar, informar, animar, coordinar a cada uno de los sujetos pertenecientes a la organización; en su conjunto, a partir de una buena comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional como a nivel personal.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida, lo que también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. Siendo así que la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a cualquier situación que pudiese presentar.

Ahora bien, el objetivo de la comunicación organizacional interna se ha resumido en un modelo, el cual es propuesto por Horacio Andrade (2002, 46), el cual explica que el objetivo es respaldar el logro de los objetivos institucionales,

fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente, y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”. Andrade hace énfasis en cuatro puntos: identificación, información, integración e imagen, objetivos que deben ir de la mano de una investigación previa realizada que sustenta y evaluará a la organización para determinar las problemáticas existentes de comunicación y detectará las necesidades requeridas sobre las otras cuatro acciones.

Por consiguiente, la comunicación interna juega el papel más importante. No obstante, el que todo nos pueda comunicar algo, no significa que la información que se está transmitiendo sea la adecuada o que emita el mensaje que se quiere dar.

Por lo que una mala o bien, la falta de planeación en cuestiones internas puede ser muy perjudicial para una organización; por ejemplo, los malos entendidos, rumores, equivocaciones, circulación de mensajes informales, perjudicar la identidad empresariales, entre otros.

De manera que lo que logra la comunicación interna, es el desarrollo de estrategias integrales que ayuden a la detección de problemas en la comunicación entre cada individuo perteneciente a una organización, las áreas a las que pertenecen y los distintos niveles jerárquicos.

Actualmente las organizaciones ignoran el hecho de que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inevitablemente el mercado y el entorno, han de saber motivar a su capital humano, con ello inculcarles una cultura organizacional para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

De esta forma, es cómo podemos percibir a la comunicación interna convierte como una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades organizacionales y potenciar el sentimiento de pertenencia e identidad de los

empleados a la compañía para conseguir que persistan dentro de la organización y efectúen sus tareas de la mejor forma posible.

Para aumentar la eficacia de todos los colaboradores es fundamental la integración. Gracias a ésta, es posible sentirse a gusto y perteneciente dentro de su organización, lo cual sólo es posible si los trabajadores están informados y conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella, por consiguiente, estarán dispuestos a dar todo de sí mismos.

No debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Brandoli y González proponen cuatro pasos fundamentales: diagnóstico, planificación, ejecución de plan y seguimiento; estos ayudarán a la optimización de los canales de comunicación interna que a su vez, permitirán generar motivación para los recursos humanos y hacer que el personal se organice y logre enfocar su trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Todos los integrantes de las organizaciones deben sentirse a gusto e integrados, lo cual, sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismo, sin olvidar, que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Pozo Lite (2007, 73) comenta que “para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la empresa”. Siendo así que el interior de la empresa será el reflejo del exterior y viceversa. Por lo que, los procesos internos de comunicación, además de mostrar cómo funciona la empresa y cómo interactúan sus trabajadores consigo mismos, con los públicos externos, con su entorno y con la tecnología; también, es la base de un diagnóstico de necesidades de información, capacitación y como consecuencia, de modelos y técnicas de aprendizaje convenientes para la organización.

Existen dos tipos de comunicación interna:

**Comunicación Formal:** la cual refiere a las redes formales de tipo laboral. Es decir, todo lo que la organización expresa, en donde se establecen tareas, metas, objetivos. Se caracteriza porque los procesos y procedimientos están a la luz pública, por lo que se maneja un lenguaje que todos los empleados entiendan.

A su vez, estos tipos de comunicación conllevan una dirección, la cual puede ser:

- **Ascendente:** se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa
- **Descendente:** De arriba hacia abajo.

**Comunicación Informal:** Ésta se forma a partir de la interrelación de todos los individuos pertenecientes a la organización, de la cual se forman lazos de compañerismo y hasta relaciones de amistad. Es decir, la información no oficial. Se estructura desde la cotidianidad y puede tocar temas laborales o personales.

La información se da de persona a persona formando una cadena. Por lo que puede verse alterada, cambiada o deformada creando rumores. Los rumores suelen tener en promedio más del 70 % de sus datos como veraces. Por lo que pueden generar desestabilización en la organización y conflictos entre quienes trabajan en ella.

Se debe recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El *feedback* es fundamental en este tipo de comunicación. Para ello, existen diversas herramientas que pueden ayudar a un flujo correcto de la comunicación.

- **Manuales corporativos:** Aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- **Convenciones anuales:** Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.
- **Revista interna:** Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- **Nuevas tecnologías:** La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de las pequeñas y medianas empresas en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por lo que es de suma importancia hacer

que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de las empresas, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos.

Además, ayuda a crear cultura de la empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable. Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

Satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma así como apoya a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.

Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización; ya que, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucrados en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.

Por otro lado, mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., tan habitual en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones. Esto debido a su carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno

Asimismo, no se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación, indicando el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes de acción, y cuál es la estrategia correcta a seguir.

Es decir, marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la organización, para optimizar los canales y se establezcan las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

En definitiva, si los flujos de comunicación internos se encuentran bien establecidos y la comunicación es efectiva dentro de la organización, es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga.

Esto será posible con ayuda de diversas herramientas con las que cuenta la comunicación interna: manuales escritos, reuniones de trabajo, medios de comunicación internos, grupos de trabajo, de integración, entre otros. Esto dará la pauta a su evaluación y a su vez, permitirá una retroalimentación entre cada uno de los integrantes de la misma ya sean empleados o directivos.

No debe olvidarse que el interior es el reflejo del exterior y viceversa, por lo que los procesos internos de comunicación, no sólo muestran el funcionamiento de la empresa y la interacción de los empleados de forma interna, si no que permite hablar de un “sistema” el cual cuenta con una organización interna pero también depende de la relación con entes externos y el entorno.

De ahí que los dos siguientes sub capítulos traten dos teorías que han sido de gran utilidad para el estudio de las organizaciones y que proponen cambiar las jerarquías verticales estrictas y permitir estructuras con flexibilidad que permiten eliminar la descentralización de la información y la adaptación con el entorno.

### **1. 5 Teoría de Sistemas (TGS) y Teoría de la Cultura Organizacional**

La teoría organizacional no sólo se trata de un conjunto de hechos, sino una forma de pensar en las organizaciones partiendo de una base y regularidad del comportamiento de las mismas.

Los teóricos a partir del estudio constante de las organizaciones, han encontrado modalidades y patrones generales para ponerlas a disposición del resto. Es notoria la evolución que se ha tenido en donde los cambios únicamente se han dado, en respuesta a los cambios de la sociedad.

La Teoría Organizacional tiene su origen, en las psicologías social e industrial, y por otro lado, en las ciencias de la administración. El apogeo de la creación de nuevas fábricas generó problemáticas dentro de las organizaciones, ya que nunca se habían enfrentado a determinadas situaciones como el trabajo a mayor escala y mayor número de trabajadores. Por lo que surge la necesidad de organizar las empresas de tal forma que generaran un máximo de eficiencia y mejorar la productividad.

Sin embargo, en las organizaciones actuales, aún encontramos el enfoque propuesto por las teorías clásicas, en donde imperan la jerarquización, burocrática y formalización. Cuestiones que tal vez era funcional con anterioridad. Pero cómo se explicó en el subcapítulo 1.1, las organizaciones hoy en día se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, por lo que requieren flexibilidad y capacidad de adaptación.

A partir de la segunda década del siglo XX y de la apertura que brindaron los trabajos de teoría de sistemas de diversos autores como Ludwig von Bertalanffy, proliferó de una manera diferente a sólo la causa y efecto de los años 40 y 60, y es dicha teoría la que proporciona explicaciones a los comportamientos y acciones sociales percibidas dentro de las organizaciones.

Esta teoría critica las teorías clásicas y humanistas en cuanto la especificación de reglas universales y la obligación de establecerlas en cualquier tipo de empresa, es decir una perspectiva únicamente interna, dejando de lado la importancia en la atención de los contextos organizacionales, los cuales pueden afectar el desempeño u los resultados de cualquier organización.

### **1.5.1 Teoría de Sistemas**

La teoría general de sistemas (TGS) explica que las organizaciones son diversas en cuanto a su tamaño, objetivos, planes, etcétera, por lo que no puede existir una estandarización en cuanto a la forma de funcionamiento porque no todas se desenvuelven igual ni responden de la misma forma.

Así mismo, menciona como otro factor relevante para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto, estas características pueden afectar el desempeño y resultados de cualquier organización y ser factores cambiantes y dinámicos.

La TGS propone un estudio social basado en la estructura y función que desempeña cada parte, es decir los sistemas en los que están inmersos los actores sociales porque las conclusiones y los resultados que se desprendan de dichas investigaciones, dependerán de las características y hábitos practicados en el sistema social, pues los sistemas admiten una gran variedad de posibilidades de desarrollo.

Pero para que dicho desarrollo se cumpla y se mantenga, cada individuo, organización, institución y demás elementos básicos en una sociedad tienen un fin; ya que de acuerdo al organicismo de Spencer o a la solidaridad orgánica de Emile Durkheim, el sistema social funciona como un organismo en el cual cada elemento ejerce su propia tarea y aporta algo para que dicha sociedad funcione adecuadamente.

Y así, la teoría de sistemas autorreferentes y autopoieticos, aunque han sido poco utilizadas para el estudio de fenómenos concretos, han sido de utilidad para no dejar a un lado todos los sistemas que las ciencias sociales deben tomar en cuenta para acercarse a sus objetos de estudio con una explicación más concreta sobre el “mundo real”.

Todos los elementos dentro del sistema social pueden ser estudiados como la misma naturaleza y el medio ambiente, ya que el hombre ha crecido y se ha desarrollado dentro de ellos y por lo tanto pertenece y comparte características que son tomadas en cuenta para formular hipótesis de las ciencias sociales. Los que pueden ser explicados a partir de las teorías autorreferentes autopoieticos; ya que existen similitudes entre ambas y proporcionan elementos teóricos y metodológicos para estudiarlos. (Torres Javier, 1995, 46)

Estos operan a partir de esquemas o patrones y buscan el cumplimiento de ciertos fines, aprovechan cualquier tipo de circunstancias sociales para obtener con mayor facilidad sus beneficios.

Este tipo de sistemas son vistos como externos a la sociedad, como algo distinto a lo que hay en ella; fuera del reconocimiento institucional. Sin embargo, sí son parte de ella. Cada uno por motivos diversos y propios se organiza. A sí mismo, crítica que estos sistemas no sean vistos como algo normal, por lo que son tomados en cuenta por la sociedad otorgándoles sentido, y con ello dar pie a un nuevo sistema que a su vez, se relaciona con otros. Por lo que todos los sistemas deben funcionar de forma propia para que en conjunto, también logren el desempeño de sus tareas.

Nichlas Luhmann basa su trabajo en que el elemento de lo social es la comunicación y ésta nunca se deja de producir porque sirve como cohesión entre los individuos. Sin embargo, la auto - referencia, apoyada en los subsistemas con los que la persona se encuentre relacionada, hará que cada operación de sentido sea referida al propio sistema; como por ejemplo cuando un niño no es tolerante aunque eso le haya tratado de inculcar desde su nacimiento. El individuo aislado no es observable ningún rasgo social. (Torres Javier, 1995, 45)

Luhmann menciona que para la resolución de problemas sociales, a partir de una investigación empírica; sosteniendo que el poder político se puede ejercer con éxito desde una perspectiva incluyente, flexible y apta para establecer

negociaciones, atender, entender y establecer soluciones a los problemas sociales.

En este caso se considera a la identidad como un proceso, donde es fundamental la forma en que el método se realiza y así el acercamiento al objeto de estudio se basa la observación, para Luhmann el proceso de observación es el que permite la apropiación de la información necesaria para la autopoiesis de los sistemas.

La relación teórica entre observación e identidad que se encuentra en la vinculación entre auto - referencia y autopoiesis de los sistemas sociales permite el análisis de las identidades sociales, ofreciendo una perspectiva de las relaciones sistema-entorno, brindando una explicación sistemática de la realidad.

La idea central de la TGS para el estudio de las organizaciones es considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, tales que “visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea del cual -importa- energía para funcionar; la transforma internamente y -exporta- algún producto, bien o servicio diferente”. (Daft, 2007, 29)

Es decir, enfatiza la necesidad de identificación en situaciones concretas para que dichos entes, se desarrollen de forma más eficaz, por lo que se toma en consideración las situaciones y contextos de las organizaciones, haciendo necesario el estudio del entorno y los ambientes.

Las organizaciones son entes que van cambiando para adaptarse a su entorno. Surgen como sistemas cuando determinan sus objetivos y van encaminando las decisiones y estructura dependiendo de estos. Así mismo, las organizaciones funcionan como sistemas abiertos con una constante interacción con el entorno que las rodea, los cuales, deben adaptarse a éste para garantizar su supervivencia y continuidad.

Según la TGS, una organización se concibe como un conjunto de subsistemas relacionados, en donde existen interconexiones que permiten explicar el

funcionamiento de la organización en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos con el exterior.

Es por ello que las personas que integran las organizaciones, interactúan con otras para lograr el propósito común. Dicha interrelación se produce a partir de la estructura, división de trabajo, procesos de producción propios de cada organización.

Esta teoría abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de todas las organizaciones con toda su complejidad: identificación de todas sus partes o subsistemas de la organización. Además, de una necesidad de identificación en la interrelación de éstas entre sí. (Daft, 2007, 30).

Es importante aclarar que la inclusión de factores externos, no quiere decir que estos sean los únicos que pueden afectar el desempeño de todas las organizaciones, sin embargo, es necesario visualizar el panorama completo y esto incluye los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos; además de las interrelaciones con el entorno.

De esta manera es posible observar la importancia de la comunicación para establecer interacciones y generar equilibrio dentro de la organización y su entorno. Por lo que para poder contar con este balance, es indispensable contar con un orden y organización, previo al interior de la organización.

Por ello la necesidad de realizar un examen objetivo de la realidad en la que está situada la organización y que mejor análisis que el de la cultura, esta es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. Estos valores originan normas situacionales que se evidencian en el comportamiento observable de la organización.

## 1.5.2 Cultura Organizacional

Los seres humanos están constituidos por una cultura en específico, derivada de las vivencias individuales y construyen por medio de acciones, símbolos, expresiones significativas que con ciertas actividades en consenso, logran una adaptación a la sociedad creando así una cultura organizacional. Esta conjunción depende también de un tiempo y espacio determinados.

Por ello, al hablar de organizaciones se debe partir todas aquellas partes que la mantienen con vida; los individuos. Dichos seres sociales, cuentan con una cultura arraigada, pero ¿Cómo es que interviene este factor dentro de las organizaciones?

La cultura cuenta se refiere al estudio del mundo socio-histórico de las maneras en que los individuos situados producen, construyen y reciben expresiones significativas de diversos tipos, a una variedad de fenómenos y a un conjunto de preocupaciones que hoy día comparten analistas que trabajan en diversas disciplinas, que van de la sociología y la antropología a la historia y la crítica literaria (Thompson, 1998, 183).

Para poder llegar a una definición de “cultura organizacional”, comenzaremos por la concepción de cultura, el cual cuenta con múltiples interpretaciones, por lo que por fines de practicidad, esta investigación retomará la concepción de John B. Thompson en “Ideología y cultura moderna”. Autor que desarrolla cuatro concepciones que exponen el recorrido de la apreciación del concepto: clásica, antropológica y estructural.

- Clásica: La cultura comenzó a ser relacionada con el término civilización, el cual se usaba para describir un proceso de desarrollo humano, de cultivarse o civilizarse. Adquirió una connotación positiva usada para “referirse a los productos intelectuales, artísticos y espirituales en donde se expresaba la creatividad de la gente” (Thompson, 1998,186).

- Antropológica descriptiva: es definida como “la cultura de un grupo o sociedad es el conjunto de creencias, costumbre y objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o sociedad”. (Thompson 1998, 194)

Esta concepción deja atrás la consideración de la cultura como sinónimo de civilización, de la cual sólo eran partícipes la gente de clase alta, si no que busca identificar las necesidades que la cultura cubre en una sociedad y de esta forma, compararlas con las formas en que otras sociedades lo hacen.

- Antropológica simbólica: Para Thompson conceptualizar la cultura como un texto es un avance, sin embargo, argumenta que su plano metodológico queda corto, pues se olvida del análisis de las relaciones de poder, de los contextos en los cuales la cultura se usa, construye y re-construye. Su crítica del tratamiento simbólico de la cultura es que, se centra más de lo debido en el análisis formal de los textos (del texto hacia dentro) y no trata con la suficiente profundidad los contextos socio-históricos de los textos (del texto hacia afuera).

Así como los individuos, cada organización es diferente, por lo que es muy complicado encontrar principios generales (como lo proponen las teorías clásicas y humanistas) que puedan aplicarse o fueran ideales para toda organización o pudieran funcionar en cualquier situación.

Cada organización tiene una finalidad propia y objetivos o metas a seguir, por lo que recorren caminos sencillos y otros no tanto, los que les permite un crecimiento. Por consiguiente, tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les razona como micro sociedades o sistemas que cuentan con sus propios, procesos de socialización, normas y su propia historia. Se quiere con ello significar que todos estos elementos están relacionado con la cultura.

Edgar Schein definió la cultura organizacional como un patrón de premisas básicas, inventadas, desarrolladas por un grupo conforme se aprende a enfrentar

los problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1981, 64). En otras palabras, la cultura organizacional refiere al grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan mediante símbolos, mitos, el lenguaje y los comportamientos, y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Siendo así, la suma determinada de valores y normas individuales de cada persona que comparten dentro de su organización a los diferentes grupos a los que pertenecen, las que controlan el camino de interacción con otros, así como con el entorno de la organización.

La cultura organizacional establece las prioridades y preferencias acerca de lo que se espera por parte de los individuos que la conforman. Al mismo tiempo, se ha expresado que las organizaciones son totalmente distintas en estructura, división del trabajo, los fines que persiguen, las formas de comunicación, hábitos, creencias sentimientos, valores, etc. Por lo tanto, las organizaciones y sus culturas serán completamente diferentes unas con otras.

Edgar Schein explica que la cultura “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...” (Schein, 1988, 24).

Por esta razón, la cultura organizacional puede convertirse en una herramienta de integración o arraigamiento ideas o valores, cuando un líder implanta sus ideas y valores y las lleva al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión de ese fundador.

Así mismo, la cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos. Siendo así, las ideas individuales se convierten en parte de la cultura, pueden surgir de cualquier miembro de la organización.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las empresas: integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

La cultura organizacional también sirve como guía al empleado que debe tomar decisiones cuando faltan reglas o políticas escritas; por tanto, ambas funciones de la cultura se relacionan con la construcción de un capital social al desarrollar relaciones positivas o negativas, dentro y fuera de la organización.

Podemos decir que claramente, existe una interdependencia entre la cultura y sus manifestaciones; ya que, estas reflejan la cultura imperante al tiempo que la enriquecen. Por lo que cada organización valorará y enfatizará específicamente en los elementos culturales los cuales definen cada cultura.

Existen varias formas de transmitir la cultura a los empleados, todo dependiendo de las características de cada organización. Los cuales, a largo plazo pueden funcionar como herramientas que den continuidad a la cultura de una organización y fortalezcan el desempeño de las organizaciones.

Actualmente, una cultura fuerte se asocia al uso frecuente de ceremonias, símbolos, anécdotas, héroes y refranes. Las grandes empresas están recurriendo a estos elementos, ya que han notado que el compromiso de los trabajadores incrementa con los valores y estrategias de la compañía, enfatizando la selección y socialización de los mismos por parte de los administradores que quieren crear y mantener fuertes culturas corporativas.

Es importante mencionar, que esto no significa que se obtendrá una cultura uniforme, ya que dentro de ella puede haber subculturas, sobre todo si hablamos de grandes organizaciones con un importante número de empleados.

La subcultura se desarrolla para reflejar problemas comunes, objetivos y experiencias que los miembros de un equipo comparten. Incluyen los valores básicos de la cultura dominante, además de otros únicos en esa subcultura. Las diferentes subculturas pueden llegar a causar conflictos entre departamentos,

principalmente en las empresas que carecen de una cultura organizacional fuerte. Cuando la subcultura sobrepasa a la cultura corporativa, el desempeño puede verse afectado.

La cultura organizacional es una forma de definir la percepción que los empleados tienen de las características que ya se han señalado, esto no significa que les agraden o les desagraden.

Por lo que, partir de observar la vida de las organizaciones, comprender sus fenómenos y contribuir así a la formación de culturas organizacionales caracterizadas por la adopción mayoritaria de valores reales y con objetivos alcanzables, podremos favorecer la existencia de la comunicación productiva, que no se queda en el nivel lineal de la comunicación ni en una simple respuesta a los estímulos recibidos, sino que busca el beneficio del mayor número posible de individuos.

Así como es importante recalcar que la cultura organizacional, no es algo tangible y tampoco muestra una realidad objetiva o una forma específica de estudiarla. Sin embargo, se puede llegar a su descripción mediante la observación y estudio de algunos de sus elementos; por lo tanto, la cultura organizacional no puede decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza.

En conclusión, las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, haciendo que éstas actúen sobre sí mismas. Lo que permite definir y sostener los límites de la empresa. Por lo que se constituyen los espacios que les permiten aplicarse racionalmente a alcanzar las metas que se proponen sin tener que decidir permanentemente desde el principio. En este sentido cumplen una función reguladora proporcionando posiciones para observar y evaluar decisiones específicas para el cumplimiento de sus objetivos principales.

Hoy en día las organizaciones realizan cambios al interior de estas, dependiendo de los cambios del entorno. Sin embargo, la mayor parte de ellas cuentan con problemas e incógnitas organizacionales que guardan relación directa con la falta de comprensión de sus operaciones. Por lo que, para mantener un equilibrio y una sana interrelación con el entorno, las transformaciones deben partir del conocimiento del sistema y las subsistemas que lo conforman. Como se mencionó con anterioridad, la mejor forma de conocer la forma en la que se lleva a cabo los procesos al interior es partir de un diagnóstico de la cultura.

Finalmente el uso de la TGS y la cultura organizacional, nos proporciona una visión global de la organización. Siendo así, a partir de un conocimiento sobre la situación del sistema u organización será mucho más sencillo la resolución de cualquier problemática o bien su prevención proveniente del entorno, ya que el diagnóstico de la cultura sólo es el primer paso para un proceso mucho más grande; es el parte aguas para un conocimiento más profundo de cada parte de la organización, lo cual servirá como una herramienta sumamente fuerte que permitirá orientar con respecto de la toma de decisiones.

## CAPITULO II

### LAS MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

A lo largo de este capítulo se mencionarán algunas definiciones de “empresa”, así como la clasificación con la que cuentan a nivel internacional. Posteriormente se realizará una breve explicación sobre los referentes para dicha diferenciación al país que le compete a esta investigación; México. También se hablará sobre las características con la que se identifica a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas para poder llevar a cabo diferenciación y así, qué tipo de organizaciones existen y cómo es posible identificarlas.

El segundo subcapítulo abordará el panorama de las medianas empresas mexicanas, por ello se explicará lo que representan las medianas empresas al país y la importancia de la comunicación organizacional interna dentro de ellas.

Consecutivamente el tercer subcapítulo, explicará las deficiencias que estas organizaciones tienen y las acciones que suelen tomar, para su supervivencia en el mercado, así como las implicaciones de éstas acciones, problemáticas y la situación en la que se perciben.

Por último, el cuarto subcapítulo hablará sobre la organización y la estructura que tienen las medianas empresas en México, comenzado con una breve explicación de estructura organizacional, los tipos y cuáles han sido las modificaciones o adaptaciones que encontramos en el país.

#### **2.1 ¿Qué es una mediana empresa?<sup>1</sup>**

El término empresa abarca una diversidad de factores tanto humanos, financieros, tecnológicos y materiales, los cuales se combinan para obtener un objetivo determinado. Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas y

---

<sup>1</sup> El término mediana empresa es generalmente utilizado por distintas instancias gubernamentales en México, por ejemplo el INEGI y la Secretaría de Economía, entre otros.

éstas varían dependiendo del país donde estas se encuentran, aunque normalmente dicha clasificación y por cuestiones prácticas, se realiza por la cantidad de empleados que hay en la empresa.

Además de los diversos razonamientos, estos entes cuentan con implicaciones tanto económicas como sociales, por medio de ellas, se brindan productos y/o servicios que generan empleo que a su vez, contribuyen al pago de impuestos.

Fernández Novoa explica que para efectos puramente descriptivos la empresa puede caracterizarse como una de organización independiente que produce y distribuye bienes y servicios para el mercado. En donde los medios de producciones están coordinados de forma duradera y no sólo ocasional. (Fernández Novoa, 1992, 52). Es decir, que la actividad practicada dentro de dicha organización no es momentánea y/o esporádica sino que busca su permanencia en el mercado.

La organización Internacional del Trabajo (OIT, 1995) menciona que una empresa es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o una parte de ella, mediante el pago de los mismos.

En México, los elementos a considerar para la clasificación de las empresas, ha sido las ventas, el número de empleados, la inversión, el capital invertido. El conjunto de dichos elementos ha permeado en una clasificación en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Para la regulación de dichos entes, la encargada es la Secretaría de Economía, quien usa como referencia el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2007 (SCIAN, 2007), clasificador que ofrece la doble posibilidad de conformar y agrupar los datos según las características de la economía mexicana y a la vez compararla con estadísticas de Canadá y de Estados Unidos de América y otros países que también usan este clasificador.

El 30 de abril de ese año 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía estableció por medio del Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana. Dejando la clasificación de empresas de la siguiente forma:

- Microindustria: Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña: Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

Asimismo, el 30 de diciembre de 2009, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación una estratificación bajo los siguientes criterios: las empresas privadas medianas ocupan de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año y representan el 52% por ciento del PIB nacional, además de ser generadoras del 72% de los empleos en el país. (DOF, 2009).

Aún con las diferenciaciones o clasificaciones, se ha tornado muy sonado el término “Pyme”; que refiere a pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, para cuestiones académicas, diferenciaremos a las pequeñas de las medianas por medio de los siguientes parámetros: Las medianas empresas cuentan mayor acceso a fuentes de financiamiento, son capaces de obtener asistencia técnica, poseen una mayor organización y sus funciones están a cargo de especialistas.

A lo largo de este sub capítulo se explicaron los parámetros que existen en el país para la clasificación de las empresas. Por lo que, por cuestiones de pragmatismo en la investigación y practicidad en la recopilación de información financiera de las empresas, se utilizarán las características como medio diferenciador. Por lo que

se considerará una mediana empresa aquellos con entes con las siguientes características:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas
- Dominan y abastecen un mercado más, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

## **2.2 Importancia de las medianas empresas en México**

Las medianas empresas mexicanas han tenido un importante crecimiento en los últimos años. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) existen 15, 443 medianas empresas en México; las cuales, son de gran valor para la economía nacional y la generación de empleo en México.

Sin embargo, debido a la importancia que tienen en el país, no significa que todas ellas tengan el éxito deseado. Gran parte de estas, desaparecen ya que no son

rentables o bien, se ven amenazadas por los cambios del entorno, debido a que no cuentan con un modelo de negocios bien establecido entre otras causas.

Actualmente, las autoridades mexicanas han diseñado una variedad de programas para impulsar el desarrollo de este tipo de empresas. Estos programas van desde el acceso al financiamiento, capacitación en mejores prácticas y procesos gerenciales, así como adopción de tecnologías de la información

Es por ello que económicamente hablando, esta clase de empresas, cuentan con distintas formas de apoyo. Entonces, ¿por qué siguen desapareciendo o no consiguen posicionarse en el mercado?

Es claro, que el factor económico no es el único factor con relevancia para el sostenimiento de una empresa. Existen elementos básicos, indispensables para una organización que se han demeritado y son considerados como un gasto innecesario o como un lujo que sólo las grandes empresas tienen acceso.

La mayor parte de las pequeñas y medianas empresas ignoran que para ser competitivas y poder enfrentar a los cambios radicales del entorno, es necesario inculcar una cultura organizacional en la empresa, fomentar lazos de identidad y saber motivar su capital humano. Siendo así que la comunicación se convierte en una herramienta estratégica, clave para dar respuesta a las necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados.

Para aumentar la productividad de toda organización, todos aquellos que pertenecer a ella, deben sentirse a gusto e integrados dentro de su organización. Lo cual, sólo es posible si los trabajadores están informados, si están al tanto de todo lo que se hace en la empresa; misión, visión, filosofía, valores, estrategia. Es decir, deben sentirse parte de ella.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años, debido al gran impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), en México el 95.4% de los establecimientos son Pymes, las que en conjunto, en 2013 aportaron 9.8% de la producción bruta. En contraste, los establecimientos grandes (251 y más personas ocupadas) representan 0.2%, los cuales en 2013 concentraron 64.1% de la producción 64.1% bruta.

Existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales catalogadas PYMES, las cuales generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (INEGI, 2004)

Con dichos datos es pertinente expresar que en México, las PYMES, son pieza fundamental e indispensable para el crecimiento económico de México.

Además de dicho crecimiento, existen más ventajas que las Pymes aportan al país, por ejemplo, la movilidad con la que cuentan, lo que les permite ampliar o disminuir su plantilla así como cambiar sus procesos. (Pro México, 2013)

También cuentan con una gran capacidad de generación de empleos, por lo que absorben parte importante de la población económicamente “activa”, debido a su gran capacidad de generar empleos. A su vez, asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.

Están establecidas en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Cabe destacar que desde 2001 el gobierno federal y varias entidades federativas, examinaron brevemente varios programas emprendidos por el Gobierno del Distrito Federal que han realizado importantes esfuerzos para canalizar recursos y ofrecer nuevos programas a las Pymes con todo y la generalizada austeridad presupuestaria de estos años.

Si bien estos esfuerzos son relativamente nuevos y a nivel federal contrastan con las políticas de sexenios anteriores, aún se encuentran muy lejos tanto de las necesidades de las empresas como de la dimensión de la problemática de las Pymes.

Además de problemas de gestión de los ampliamente se refleja la falta de conciencia, interés y presión política ante los poderes Ejecutivo y Legislativo de México, así como la debilidad organizacional de las Pymes para efectivamente contar con recursos, programas y personal especializado acordes con su relevancia en la economía, particularmente en el valor agregado y el empleo.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.

### **2.3 Deficiencias de las medianas empresas**

En México gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas, principalmente debido al tipo de decisiones que toman. Todas sus medidas no cuentan con la base de un diagnóstico organizacional que genere el conocimiento y el respaldo para la toma de decisiones puntuales y concretas que impacten positivamente en la organización.

Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios Financieros (Condusef) los problemas más frecuentes que llevan al fracaso a estas empresas son los inconvenientes para poder operar, problemáticas para la venta de su

producto o servicio, negligencia en los controles, falta de planificación adecuada y mala gestión.

La Secretaría de Economía y la Condusef arrojaron datos sobre la permanencia de las empresas en el mercado, en donde de cada 100 nuevas empresas establecidas, 65 desaparecen antes de cumplir 2 años de existencia, esto debido a la deficiencia administrativa. (Secretaría de Economía, 2013)

Muchas de estas empresas delegan toda la responsabilidad en cuestiones de gestión, a una sola persona, en muchas ocasiones el propietario o director de la organización. Quien en la mayoría de los casos, no cuenta con la capacitación, experiencia o conocimiento adecuados.

Esto casi siempre se da, ya que las empresas al encontrarse en busca de crecimiento, buscan ahorros para poder hacer crecer a la empresa, ya sea en instalaciones, indumentaria u otras acciones, por lo que la respuesta la encuentran en recortes de presupuesto a nivel administrativo o de personal.

En consecuencia, ignorar las ventajas que la comunicación organizacional puede aportar a toda empresa, implica exponerse fallas importantes en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado, entre otras causas.

Por otro lado, además de considerar innecesario la aplicación de un diagnóstico a las empresas a nivel organizacional, existen otras posturas al respecto. Muchos de los pequeños y medianos empresarios se rehúsan al cambio, con esto nos referimos a que no están dispuestos a que alguien externo a su empresa les diga que es lo que está bien o mal, menos aún que se realicen recomendaciones sobre cambio o actualizaciones en los procesos. Normalmente los dueños, consideran

que por sus anteriores triunfos, servirán como experiencia para mantener su posición dentro del mercado y podrán satisfacer a sus clientes y consumidores.

Algunas de los errores que son más comunes dentro de las Pymes son:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Se dificulta la contratación de personal especializado ya que no es posible pagar un sueldo competitivo, por lo que se conforman con personal medianamente capacitadas.
- La calidad de la producción llega a ser deficiente por lo no existen controles de calidad.
- No cuentan con un presupuesto destinado a la capacitación y actualización de su personal.
- Hay rotación continua de personal.
- Problemáticas de debilidad competitiva, ventas insuficientes, mal servicio, mala atención al público, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, falta de financiamiento, entre otras.

La serie de errores que se enlistaron, surgen a partir de una falta de información y conocimiento sobre la comunicación dentro de las organizaciones. Todo ello ocasiona que aquellos que se dedican a la administración de las empresas no den importancia a cuestiones que pueden llevar a un mayor entendimiento y flujos internos que posteriormente detonaran en problemáticas más graves y que ocasionan la decadencia de las empresas.

Por lo que, no desarrollan una verdadera visión de marketing, que se traduce en resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, deficiente

capacitación de la red de ventas, miopía de mercado, no tomar en cuenta las quejas de la los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

Así mismo, existe notable escasez en las áreas de producción y operaciones: en los niveles de calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que opera, negligencia y poco interés en el negocio; dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costos de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Por tanto, es que el desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión y administración dan lugar al manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, graves errores en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallas graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Ignorar por completo las ventajas del diagnóstico organizacional implica fallas graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión y similares.

Carencias en la gestión, que conduce a incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, desconocimiento de sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobreza en la cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.

La necesidad de una administración adecuada es obvia para todos aquéllos que tuvieron éxito en los negocios; sin embargo, no resulta igualmente clara para los que se aventuran en un negocio por primera vez. La mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, según se desprende de estudios efectuados sobre este campo; en otras palabras el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa

Entonces, frecuentemente la formulación de las estrategias, instrumentos y líneas de acción no se contemplan de forma adecuada debido a la diversidad de las medianas empresas existentes y las particularidades de esta diversidad dejando de lado en análisis.

Existe una necesidad de establecer criterios de promoción de gestión organizacional eficiente que permita establecer la promoción de cambios internos garantizando una adaptación a un entorno que día con día se torna más agresivo y complejo.

## **2.4 Organización y estructura de las medianas empresas**

Las organizaciones son totalmente diferentes, no sólo en cuanto estructura, división del trabajo o los fines que persiguen, también podemos observar diversas formas de comunicación, hábitos, creencias sentimientos, valores e infinidad de rasgos que son característicos de todas ellas.

Cabe mencionar que el estudio de esos fenómenos no es algo tangible y tampoco muestra una realidad objetiva o una forma específica. Sin embargo, se puede llegar a su descripción mediante la observación; por lo tanto, no pueden decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza.

Por lo que, a partir de observar la vida de las organizaciones, comprender sus fenómenos y contribuir así a la formación de culturas organizacionales caracterizadas por la adopción mayoritaria de valores reales y con objetivos alcanzables, podremos favorecer la existencia de la comunicación productiva, que busca el beneficio del mayor número posible de individuos.

La estructura organizacional tiene como propósito establecer un control a partir de los distintos niveles jerárquicos que se coordinan las distintas actividades de los individuos dentro de las organizaciones a fin de lograr los objetivos establecidos.

La estructura organizacional se define como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización (Fremont, 1988); es decir, el medio del que se sirve a una organización cualquiera para lograr conseguir las metas establecidas. En su sentido más amplio, la estructura organizacional es lo que permite un orden en la empresa. Otorgando responsabilidades y una jerarquización a todos los individuos pertenecientes a ésta.

La estructura permite establecer un sistema de roles que ha desarrollar por los miembros de una organización, que permitirá una forma de trabajo óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos adecuadamente.

Siendo así, la estructura está relacionada con las actitudes y el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de las organizaciones, pues como se mencionó anteriormente, ésta ejerce un control, en la forma en la que los individuos se desenvuelven, al establecer políticas; al exigir se realice el trabajo de tal o cual forma, es decir, los empleados renuncian a la libre forma de realizar un trabajo por el cual se les paga. (Gibson, 2003,12)

La estructura afecta el comportamiento y el funcionamiento de los grupos en las organizaciones, dependiendo de las configuraciones específicas de los trabajos y departamentos, los grupos pueden ser más o menos cohesionados y más o menos comunicativos.

Hay diversos tipos de clasificaciones para la estructura y organización que se da dentro de cualquier organización. El presente trabajo sólo hará mención de algunos tipos que menciona Mario Krieger (2001, 34) las cuales es posible encontrar en México.

Para comenzar, encontramos la estructura simple o funcional, la cual indica que dentro de la organización hay pocos departamentos, por lo que existe autoridad centralizada en una sola persona. Lo cual provoca poca formalización y falta de claridad en los procesos a desarrollar. Siendo así, las actividades giran en torno del director general quien ejerce el control personalmente, por ello la coordinación la lleva la cumbre estratégica mediante supervisión directa. A su vez, la empresa cuenta con muy poco personal, mínima línea media y escaso *staff* de apoyo.

Por otro lado encontramos la divisional, este tipo de estructura tiende a las tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, procesos concentrados en departamentos

funcionales, autoridad centralizada y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La idea predominante de la estructura divisional, es la eficiencia y la coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. Se tiene una línea directa de comunicación, sin intermediarios y busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles. Además, existe un énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Por último, tenemos la estructura matricial crea líneas duales de autoridad, combina la departamentalización funcional y de producto. Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical.

La estructura matricial es considerada como un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial recae en que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo, se asigna sólo la gente necesaria para el desempeño del trabajo.

Cabe mencionar que además de esta clasificación, el entorno actual es sumamente cambiante, conlleva modificaciones frecuentes y significativas en materia de tecnología, expectativas de los clientes, productos, competidores y fuerzas políticas.

Tal situación ha creado otras dos formas de diseño organizacional:

- Red: En este tipo de organización se subcontratan algunas o muchas de sus operaciones con otras empresas y las coordina con diversos métodos

para lograr determinados objetivos. En el caso de organizaciones grandes y complejas estas otras organizaciones estar denominadas como unidades estrategias de negocios.

- Virtual: las organizaciones recurren a diversas tecnologías de la información avanzadas para integrar en su interior empleados, equipos y departamentos y en el exterior a su red de subcontratistas

En este sentido, también es importante mencionar que las estructuras organizacionales no contribuyen positivamente hacia el desempeño organizacional porque los gerentes son incapaces, por capacitación o por intelecto, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de producción, de eficiencias, de satisfacción, de calidad, de flexibilidad y de desarrollo.

Hoy en día, se distinguen como elementos clave en la forma de trabajo de las empresas, la creatividad y la gestión. Cualidades que adquieren importancia por lo que son fundamentales y tomados en cuenta en todas las empresas; además surgen y se hacen comunes conceptos tales como: calidad, servicio, *benchmarking*, *outsourcing*, *empowerment*, reingeniería, alianzas estratégicas, entre otros, que se asocian con nuevas tendencias y esquemas administrativos que forman parte de una nueva cultura en el trabajo.

Estos nuevos esquemas, han sido del conocimiento de muchos directores o dueños de las empresas en México. ¿Entonces por qué no se establecen o no funcionan?

En la perspectiva de obligación a cambiar, las organizaciones reaccionan de diferente manera, así mismo, en México podemos encontrar diversos panoramas en cuanto a estas temáticas.

En primer lugar, es posible observar a ciertas organizaciones ilusionadas con un cambio virtual o tecnológico, optan por la idea de un cambio de tipo incremental en

donde se trata de adecuar o ajustar su funcionamiento y desempeño a los nuevos factores emergentes, sin trastocar las bases de su estructura y de acuerdo a sus prioridades y posibilidades, sin contar con una visión integral de cambio y en el fondo se continúa actuando de manera tradicional. También se le conoce como cambio cosmético o aparente.

Por otro lado, encontramos a las organizaciones con alta resistencia e inflexibilidad, deciden simplemente no cambiar, radicalizando sus posiciones e ignorando su entorno, aferrándose a un pasado conocido y muchas veces exitoso para tratar de mantener una estabilidad ficticia sin advertir que sólo aceleran su pronta marginación o desaparición del mercado.

Existen otras organizaciones que buscan aprovechar las oportunidades y adoptan cambios planeados a partir de una visión estratégica y de transformación estructural, con la creación y adopción de actitudes y valores que garanticen la alta productividad, competitividad y éxito en el mercado pero sin un estudio interno detallado por lo que normalmente copian o implementan métodos y técnicas que perciben de otras empresas y las traen con el objetivo de que funcionen de igual forma dentro de ellas.

En México se observa un fuerte rechazo al cambio ya que los cambios que se presentan son en su mayoría radicales e incluyen tanto cambios culturales como de estilo administrativo y afectan simultáneamente en la perspectiva laboral, la forma de hacer las cosas y en el proyecto de vida de las personas.

No se pueden imponer con éxito nuevas formas o técnicas de administración sobre valores culturales tradicionales que no se modifican, pues los resultados obtenidos son frustrantes e inciden directamente tanto en la productividad y calidad como en lo referente al desarrollo de los recursos humanos.

A lo largo del este subcapítulo, se expusieron las diversas formas de estructura que han sido explicadas por diversos teóricos y a su vez, algunas de las estructuras que se han ido estableciendo a partir del cambio del entorno y las

nuevas tecnologías. Sin embargo, como se mencionado en diversas ocasiones, las organizaciones son seres sociales conformados por individuos cambiantes, por lo que no se debe encasillar a ninguna organización en determinada organización o estructura.

Se requiere de un estudio o análisis organizacional que permita un conocimiento acerca de dicho ente, para de esa forma, tomar como parte aguas o referencia las estructuras ya establecidas para modificarlas y adaptarlas a las empresas, dependiendo de sus características, no importando si se toman de una y de otra.

Estos estudios permitirán conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa. Esta herramienta servirá como diagnóstico, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Sabemos este tipo de labores como el diagnóstico organizacional, no se utiliza ampliamente en las Pymes mexicanas, principalmente por desconocimiento de los beneficios que esta herramienta administrativa puede generarles. Para el éxito de una organización, no basta con apoyo económico, no sólo se debe tomar en cuenta la parte financiera, sino la cuestión administrativa, tecnológica y comunicativa. Que los dueños de dichas empresas cuenten con la información adecuada y actualizada para llevarlo a sus negocios.

Al mismo tiempo, fomentar la cultura de prevención y planificación estratégica dentro de las organizaciones, ya que los conflictos siempre existirán dentro de cualquier empresa, que no por el hecho de tener éxito, crecimiento, significa que no habrá algún tipo de crisis.

Por el contrario, el conflicto puede presentarse en cualquier momento y en cualquier área, por lo que el reconocimiento y afrontamiento de ellos es indispensable. Recordando que a partir de un conocimiento sobre la situación de

la organización será mucho más sencillo la resolución de cualquier problemática o bien su prevención.

En México no hace falta más dinero para las pequeñas y medianas empresas, lo que se necesita es el conocimiento de herramientas actualizadas y adecuadas para todos los giros. No hace falta que se abran día con día nuevas empresas sin visión y estructura adecuada ya que probablemente fracasarán. Más bien, es necesario contar con ideas claras y bien trabajadas, actualizadas, que puedan enfrentarse a los posibles cambios del entorno y crisis para poder visualizar el éxito de éstas.

Asimismo, hay que recalcar que la realización de un diagnóstico organizacional no significa que la organización automáticamente podrá resolver sus problemáticas y cumplirá de forma inmediata sus metas, ya que la cultura organizacional, no es algo tangible y tampoco muestra una realidad objetiva o una forma específica de estudiarla.

Al contrario, se puede llegar a su descripción mediante la observación y estudio de algunos de sus elementos; por lo tanto, la cultura organizacional no puede decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza.

Por lo que, el diagnóstico organizacional sólo es el primer paso para un proceso mucho más grande, una ardua labor que se explicó a lo largo del primer capítulo. Es el parte aguas de un conocimiento más profundo de cada parte de la organización, lo cual servirá como una herramienta sumamente fuerte que permitirá orientar con respecto de la toma de decisiones.

## **CAPITULO III: EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS**

### **3.1 ¿Cómo se percibe la comunicación interna en las medianas empresas mexicanas?**

En este capítulo se profundizará en el uso de la comunicación organizacional interna de Documental Ambulante. Para comenzar, se realizará una descripción y un breve análisis situacional para posteriormente, continuar con el estudio del uso de la comunicación interna dentro de ellas.

De esta forma se podrá determinar si se cuenta, o no, con departamentos específicos que se encarguen de coordinar la comunicación interna y cuáles son las funciones que se desarrollan de forma interna que tengan que ver con esta disciplina.

Es necesario mencionar que las empresas desconocen el objetivo de la comunicación interna. Los directivos de las mismas prefieren invertir todo su presupuesto en las mejoras físicas de las organizaciones (las cuales son indispensables) y en el perfeccionamiento del bien o servicio. Sin embargo, no visualizan que el objetivo de una empresa no es el sostén de esta.

Cabe destacar que además de desconocer el objetivo de nuestro objeto de estudio, se confunde y por esta razón los flujos de comunicación no se desarrollan de forma adecuada.

Por esta razón, se eligió a Documental Ambulante para realizar un análisis sobre el estado actual de la empresa y poder ejemplificar las problemáticas que existen hoy en día.

### **3.1.1 Documental Ambulante**

Documental Ambulante A.C. Organización sin fines de lucro, fundada en 2005 por Gael García Bernal, Diego Luna, Pablo Cruz y Elena Fortes. La cual está dedicada a apoyar y difundir el cine documental como una herramienta de transformación cultural y social. Ambulante viaja a lugares que cuentan con poca oferta de exhibición y formación en cine documental, con el fin de crear una audiencia participativa, crítica e informada, y abrir nuevos canales de expresión y reflexión en México y en el extranjero.

Cada año Documental Ambulante A.C. realiza un festival internacional de cine documental en colaboración con CANANA, Cinépolis y el Festival Internacional de Cine de Morelia, que recorre varios estados de México durante 3 meses. Con una muestra internacional de más de 100 títulos, alrededor de 100 invitados y más de 150 sedes, Ambulante promueve el cine documental a lo largo del país. La gira busca ampliar los circuitos tradicionales de exhibición en México más allá de las sedes comerciales con el objetivo de alcanzar a distintos grupos.

Además de proyecciones, se organizan talleres, encuentros con realizadores, seminarios, paneles de industria, teatro documental, autocinemas, y una presentación de documentales en el Festival Iberoamericano de Cultura Musical Vive Latino. Actualmente, Ambulante es el festival de documental de mayor alcance en México y un espacio de exhibición único en el mundo. El festival es no competitivo y ofrece más del 60% de su programación de manera gratuita. Desde su primera edición, el festival ha crecido más de un 610%.

Por otro lado, el área de formación de Ambulante, Ambulante Más Allá (AMA), tiene como objetivo capacitar a nuevos realizadores provenientes de diversos rincones de América Latina, quienes cuentan con acceso limitado a las herramientas necesarias para compartir sus historias con un público amplio. Por medio de talleres modulares, Ambulante Más Allá fomenta la realización cinematográfica independiente para lograr que estas historias sean contadas

desde una perspectiva cultural y estética propia, que no surja de la imposición de parámetros cinematográficos convencionales.

Documental Ambulante cuenta con oficinas ubicadas en Zacatecas No. 142 Colonia Roma Norma. Dentro de las cuales colaboran 30 personas aproximadamente; sin embargo, este número se eleva durante los tres meses que dura el festival para contar con un apoyo extra con las actividades que surgen.

El resto del año, Documental Ambulante cuenta con cinco departamentos, los cuales cuentan con un coordinador a cargo y de dos a cuatro colaboradores. Estos desempeñan las actividades de dicha área.

### **3.1.2 Análisis situacional**

#### **Corazón ideológico**

**Misión:** Descubrir, compartir y transformar el mundo a través de sus historias.

**Visión:** Construir juntos una sociedad más crítica, empática, abierta y comprometida.

#### **Políticas Generales**

Dentro de Documental Ambulante no se habla tal cual de políticas sin embargo, por las características de éstas, las encontramos inmersas en los objetivos de la empresa.

**Objetivo estratégico I:** Promover un modelo de exhibición de cine documental innovador y replicable en diversos contextos para alcanzar y formar nuevos públicos participativos y críticos, por medio de actividades multidisciplinarias para diversos sectores de la sociedad, priorizando a personas con poco acceso al cine documental.

**Objetivo estratégico II:** Descubrir nuevos talentos y promover la formación de cineastas mexicanos y la proyección de su trabajo en el mercado nacional e internacional.

**Objetivo estratégico III:** Generar en la sociedad una actitud más crítica hacia el entorno inmediato; invitar a todos los que quieran acompañarnos a habitar una realidad, cercana o lejana, que se hace relevante en el momento de ver cine en comunidad y que evidencia una relación más allá de la pantalla.

**Símbolos identificadores:**

Nombre: Documental Ambulante A.C.

Logo:



**AMBULANTE**

**Modelos de procedimiento y organigrama.**

Documental Ambulante no cuenta con un organigrama establecido y tampoco con manuales de inducción o procedimientos. La empresa está conformada por una estructura lineal, al mando de una dirección general, una dirección operativa, seis coordinaciones y un consejo directivo. Cada coordinación cuenta con un coordinador que a su vez, dispone de un equipo a su cargo con actividades y responsabilidades diversas. Lo que se ejemplifica con la figura 1 y la figura 2.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AMBULANTE

(FIGURA1)



Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura actual de Ambulante

# FUNCIONES POR COORDINACIÓN

(FIGURA 2)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LAS ESTRUCTURA ACTUAL DE AMBULANTE.

- **Dirección General:** Coordinación la encargada de llevar cabo la toma de decisiones de la organización. Por lo que entre sus tareas a desarrollar están relacionadas con políticas y objetivos de Ambulante. Así mismo, debido al conocimiento y experiencia de los integrantes de la dirección general, son parte de la elaboración de programas y campañas, así como selección de procedimientos tanto del festival como dentro de la organización.

Además de la toma de decisiones, el giro de la empresa y el lanzamiento del festival año con año, se requiere una relación constante con los medios de comunicación, en la que este departamento se funge como representante de Ambulante a nivel público.

Por otro lado, algunos los miembros de dicha coordinación, realizan actividades de otras coordinaciones como apoyo, sobre todo en tiempos del festival, esto con fines de cumplir con todos las tareas a realizar.

- **Consejo Directivo:** Conformado por los tres fundadores de Ambulante. Diego Luna, Gael García y Elena Fortes. Quienes trabajan de la mano de la Dirección General la toma de decisiones y en la selección de producto para los festivales. Así mismo, fungen como la imagen de la empresa o embajadores de marca. Esto debido que cuentan con gran reputación e imagen ya que su trayectoria los ha formado y posicionado como figuras públicas e incluso, líderes de opinión. Por lo que su imagen suele aparecer en las campañas de difusión del festival, entrevistas, entre otros.
- **Dirección Operativa:** como el título lo indica, este departamento es el encargado general de la administración, finanzas y manejo de las operaciones de la organización. Dentro de las actividades a desarrollar se encuentran el mantenimiento, elaboración y control presupuestal, control y

armado de archivos, supervisión de políticas, la interpretación de estados financieros, movimientos bancarios, compra de papelería, entre otros.

Además de las cuestiones contables y administrativas, se desarrollan algunas actividades de comunicación interna como desarrollar juntas en las que se muestren los avances, pendientes, entre otros. Así mismo, se encargan de realizar actividades de motivación e integración entre los trabajadores y de comunicar la información que sea de interés de todos los empleados.

- **C. De Programación:** Cuenta con una directora, una responsable de la logística de la programación, un responsable de invitados, un coordinador de exhibición y distribución. Dicha área es la encargada de la selección de las filmes a proyectar en el festival. Cada año, se realiza un exhaustivo trabajo para la coordinación de las exhibiciones en las diferentes sedes. Se encarga de hacer llegar el material audiovisual a cada lugar y gestionar el retorno de los mismos. Por lo que requiere de una constante relación con los exhibidores y productores.

Tanto la directora y la responsable de logística, a lo largo del año se encargan de revisar el material de otros festivales internacionales, acudir a los mismos y hacer una lista de las películas posibles a proyectar, para posteriormente realizar un consenso con dirección general y el consejo directivo para realizar la selección oficial.

Por lo cual, se coordina la logística y planeación para la autorización de la proyectar los filmes con directores y productores, así como la realización de contratos.

La coordinación de exhibición y distribución gestiona la programación de todo el material recolectado para el festival para todas las sedes, tanto al ya

interior de la República Mexicana como en la Ciudad de México y la programación de los eventos especiales que se realizan para complementar las proyecciones.

Ambulante además del festival se cuenta con una exhibición permanente, Ambulante Presenta. Este es un proyecto de la organización que abre una ventana a la exhibición de cine documental durante el último cuatrimestre del año y atiende el interés de una audiencia que demanda cine convencional de forma permanente en cartelera, para algunas sedes de la República que quieran seguir programando cine documental o bien, lugares a los que no llegó el festival fuera de la duración de la Gira.

- **Ambulante Más Allá (AMA):** Su función principal es descubrir nuevos talentos y promover la formación de cineastas mexicanos. Para posteriormente, buscar y capacitar a futuros documentalistas con el uso de las herramientas necesarias para contar historias, desde la elaboración de guiones y la producción audiovisual, pasando por manejo de cámara, iluminación, sonido y edición.

AMA se conforma por directora, una productora general, una encargada de difusión, un asistente de producción y un encargado técnico. El equipo de AMA se integra a la estrategia general del programa académico, del profesorado invitado para los talleres, evaluación de las historias y de encaminar los proyectos hacia su culminación.

También, realizan actividades relacionadas desde la parte académica, como la logística y planeación de los foros donde se desarrollarán los talleres, la difusión de las convocatorias que se abren para atraer al nuevo talento y la parte de diseño de la estrategia de comunicación, contacto con candidatos, etc. Ya que empiezan las producciones se encarga de crear junto con los equipos los materiales de difusión de cada película, asimismo,

da salida a los cortos documentales buscando colocarlos en festivales y muestras nacionales e internacionales, y dar seguimiento a la exhibición de los mismos.

Así mismo, se administran los equipos que se utilizan y prestan en las grabaciones y se apoya con los materiales de edición y computo que se desplazan para los talleres, incluido los proyectores.

- **C. Audiovisual:** se compone de un coordinador, un responsable técnico, responsable de traducción y subtítulaje. Este departamento que realiza la traducción de los materiales y cuestiones técnicas de los materiales de exhibición, ya sean mejoras de los filmes, animación y edición de los videos clips, videos, *intros* y demás que son utilizados para la presentación de los filmes y/o publicidad.

También, esta área proporciona y adapta los lugares de exhibición con el material necesaria para la correcta proyección.

- **Comunicación:** es la encargada de desarrollar año con año la imagen del festival, desde la imagen visual, símbolos de identificadores, diseño gráfico desde la parte visual.

Se integra por una coordinadora, un responsable editorial, responsable y asistente de diseño gráfico y un responsable de redes sociales e intercambios con medios. Los integrantes en conjunto se encargan de la creación de la hasta la campaña de comunicación y publicidad para el festival y los proyectos que tiene Ambulante como Presenta y Más allá. Por ello, los integrantes de esta coordinación cuentan con una relación con medios para dar visualización a la empresa, al festival y los proyectos adicionales.

Así mismo, son los responsables del manejo de las redes sociales, en donde se crean contenidos informativos y visuales para dar visibilidad a la organización en cada una de las plataformas electrónicas, además de actualizar la página web oficial de la empresa.

- **Patrocinios:** se conforma de una coordinadora y un asistente, esta área que gestiona las alianzas estratégicas y los convenios con instituciones públicas y privadas que estén interesadas en la difusión del cine documental para el festival de Ambulante, así como la recaudación de fondos por medio de donaciones de instituciones públicas y/o privadas con interés de promover el cine documental.
- **Producción:** Conformada por un coordinadora, un responsable de vinculación, un responsable y un asistente de logística. Se realizan actividades para organización y planeación de las diversas actividades a lo largo de la duración del festival y los eventos del resto del año, Entre ellos la logística de voluntarios y cocteles, Cinépolis, hospedajes, transporte y eventos especiales.

Como podemos observar, dicha organización cuenta con una división de departamentos, por lo que las tareas se encuentran divididas para un mayor flujo de actividades. Cada departamento sabe cuáles son las actividades correspondientes del área y las metas a alcanzar.

Sin embargo, no existe un organigrama establecido, por lo que hay una desventaja para la organización ya que no hay claridad en cuanto los roles y posiciones de cada integrante de Ambulante ni en los procedimientos a realizar por cada departamento, lo cual puede representar confusión para la rendición de cuentas y estancamiento en los flujos comunicativos.

De allí pues que, al no contar con un organigrama, genera espacios dentro de los canales de información, ya que como coordinación no se establece con qué otra área se tiene una interrelación. Así mismo, cómo se mencionó anteriormente, no

hay una rendición de cuentas o una forma de trabajo estructurada que permita un flujo de información y actividades adecuado, por lo que todos los departamentos desarrollan sus actividades de forma individual y trabando el desempeño general de la empresa.

Por otro lado, sí se cuenta con una idea de las funciones que deben ser desarrolladas por cada área, pero un manual de procedimientos es ideal para una mayor claridad sobre cada uno de los puestos dentro de la organización. Lo que a su vez permite un mayor flujo de comunicación, lo que posteriormente permite reducir la incertidumbre dentro de los miembros de la organización, quienes realizarán sus actividades de forma más productiva.

### **3.2 Departamentos y puestos que gestionan comunicación organizacional interna**

En México 2 de cada 10 empresas cuentan con Departamento de comunicación. Las otras 8 trabajan con departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Marketing y Relaciones Públicas que son los que realizan algunas de las actividades que atañen a la Comunicación Organizacional, como campañas de comunicación interna, boletines internos o comunicados, incluso algunas funciones de comunicación externa, imagen, entre otras.

Sin embargo, como hemos visto a lo largo de los primeros dos capítulos, la Comunicación organizacional va mucho más allá del Marketing, Recursos Humanos, Ventas o Relaciones Públicas. La Comunicación Organizacional trabaja de forma holística para la organización, esto para la obtención de los objetivos de forma efectiva. Entonces, las áreas mencionadas anteriormente complementan las funciones de la comunicación organizacional y ayudan a su labor, pero no de forma inversa, como se trabaja actualmente.

Como ya se mencionó, la forma de trabajo en Documental Ambulante se lleva a cabo por coordinaciones, dentro de las cuales sí hay un área de comunicación. Esta coordinación es la encargada de la realización de actividades de publicidad y de llevar a cabo una coherencia en cuanto a los símbolos que caracterizan a la organización. (Figura 3)

Así mismo, se encargan del diseño gráfico de logotipos de acuerdo a la temática y año de la presentación del festival, realización de posters, *banners*, tarjetas, espectaculares, firmas, *press kits* entre otros.

A su vez, también es el encargado del manejo y monitoreo de redes sociales. Se genera contenido en las diversas plataformas electrónicas y se publica información de interés, logros, entre otros para los diferentes públicos. Así mismo, se transmiten mensajes a través de las cuentas, lo que a su vez, crea una interrelación con público, ya que se tiene un contacto más cercano con los espectadores.

Por otro lado, existe una relación con diversos medios de comunicación para generar interacción con ellos para menciones, entrevistas, etcétera.

Como se observa, la coordinación de comunicación en Ambulante, se encarga únicamente de la comunicación externa. Es cierto que existe una estrategia establecida que promueve la coherencia de los mensajes que se emiten, tanto de forma visual, simbólica y contenido pero esta labor, se enfoca a los públicos externos, por lo que éste departamento no trabaja en los flujos de comunicación internos de la organización.

# FUNCIONES Y PROCESOS DE LA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN

(FIGURA 3)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN DE AMBULANTE.

Siendo así, ya se logró ubicar qué coordinación desempeña las funciones de la comunicación externa. Entonces, ¿Qué pasa con la comunicación interna?

La coordinación que desempeña funciones integradoras, informativas, preventivas, evaluadoras y promotoras, realización de mensajes corporativos internos, integración de los empleados, identidad, clima y cultura organización es la dirección operativa.

La dirección operativa está en la base de todas las coordinaciones, ya que apoya a todas las demás áreas. (figura 4). Dicha coordinación al ser la encargada de llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa, conoce la totalidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, por lo que también funge como mediador entre las demás coordinaciones. Así mismo, llevan a cabo diversas actividades de integración, motivación, evaluación de procesos y buscan la mejora de los mismos.



La coordinación de patrocinios es el encargada de las relaciones públicas de la organización. (Figura 5). Esta área es la gestiona las alianzas estratégicas y los convenios que generan reputación y posicionamiento de la organización.

Específicamente, Ambulante es una empresa que requiere del apoyo de instituciones privadas y públicas interesados en apoyar el cine documental. Por lo que se requieren estrategias diversas que promuevan y mantengan una relación que a su vez, ayude a la imagen y reputación de Ambulante.



### **3. 3 Función de la Comunicación Organizacional en Documental Ambulante**

En general, dentro de Documental Ambulante existe un conocimiento sobre la importancia de la comunicación organizacional. Por esta razón, dentro de las cuestiones culturales de la organización cada uno de los empleados cuenta con una participación y voz invaluable; es decir, que todos los integrantes de la organización son tomados en cuenta y escuchados por los directivos de Ambulante. Así mismo, se busca la motivación constante del equipo de trabajo y un buen funcionamiento de los flujo de comunicación dentro de ésta.

Sin embargo, la ausencia de un departamento de comunicación que abarque todos los aspectos fundamentales de la misma, generan debilidades en cuanto a los flujos de comunicación. Por lo que se observan diversas áreas de oportunidad que pueden desarrollarse a fondo.

Para comenzar, es indispensable el diseño de procesos clave y estructura con roles clave definidos (organigrama), así como un proceso de evaluación de desempeño. Esto a su vez, permitirá formalizar la relación laboral que mejorará el entendimiento, fortalecimiento y colaboración entre áreas.

Es por ello que el trabajo y perfeccionamiento proporcionarán un mejor flujo de los mensajes comunicativos y se reflejará en un desarrollo óptimo del trabajo.

Como se mencionó en el primer capítulo las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, haciendo que éstas actúen sobre sí mismas. Lo que permite definir y sostener los límites de la empresa.

Documental Ambulante es un sistema que actualmente trabaja con una estructura conformada por subsistemas (coordinaciones) como lo muestra la figura 1, como ya se explicó cada subsistema trabaja de acuerdo a sus objetivos y necesidades, dentro de cada uno de ellos se organiza la forma de trabajo para alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, dicha distribución promueve la incertidumbre y la relación con otros subsistemas, esto a su vez no permite vislumbrar una dirección global si no individual así como falta de congruencia y colaboración.

Por lo que siguiendo el modelo de la cultura organizacional, es necesario elaborar un organigrama que proporcione un modelo de trabajo que clarifique los procedimientos entre coordinaciones. Y a su vez, crear una coordinación que se encargue de la administración de los flujos comunicativos tanto internos como externos independiente de la dirección operativa que retroalimente constantemente a cada uno de los subsistemas a partir de un conocimiento de la estructura social y redes informales que optimicen el desempeño.

Así como reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento. Trabajar con consenso por medio de la participación, clima de confianza, compromiso.

Lo anterior, además, generará un equilibrio al interior del sistema, promoverá la apertura, tolerancia, colaboración, compromiso, solidaridad y calidad al interior del sistema. Sólo mostrando una congruencia al interior permitirá una sana interrelación con el entorno.

### **3.4 El correcto funcionamiento de la comunicación interna en las medianas empresas**

Las empresas ya consolidadas comenzaron a ver dentro de ellas mismas. Por lo que localizaron sus fortalezas y debilidades, y trabajaron en ellas de forma interna, porque les queda claro que la comunicación organizacional es estratégica para la entidad empresarial, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización.

Es por ello que surge la necesidad de observar los sistemas organizacionales para conocer su situación, evaluar sus condiciones internas y condiciones

generales en las que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para su solución de los problemas de la sociedad.

Factores como la motivación, el liderazgo, el clima son elementos de suma importancia que deben de dejar de ser considerados como lujos. Todo sistema organizacional, debe percibir a todas las formas de forma holística y favor de una cultura organizacional enfocada mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige.

Por lo que las estrategias creadas para el crecimiento de las mismas, deben dejar de copiar lo modelos que han funcionado exitosamente en otras empresas, o bien, enfocarse únicamente a los modelos económicos o de inversión para “intentar sobrevivir”. Siendo así, hay que mirar todas las partes por igual y darles la atención adecuada a cada subsistema que lo integra.

Hay que mirar al interior de ellas y trabajar en aquello que se convierte en un área de oportunidad como aquellos que conforman la misma organización. Son ellos lo que deben sentirse parte de su sistema y sentirse cómodos en su ambiente de trabajo.

Esto también implica una creación futura de campos laborales con requerimientos especializados con propuestas aplicables y eficientes, que brinden soluciones a los problemas integrales que la comunicación en las organizaciones requieran bajo las condiciones presentes y futuras del país.

El que los empleados cuenten con beneficios y una oportunidad de crecimiento profesional por parte de las organizaciones, no debe significar un gasto o lujo innecesario, sino una inversión a largo plazo. No debemos olvidar que el progresión de las organizaciones no se obtiene de quienes están a cargo, si no cada uno de los integrantes que cumple con su función, cualquiera que esta sea.

Por otro lado, es fundamental contar con un departamento de comunicación (independiente a recursos humanos) con personas capacitadas para desempeñar las funciones requeridas de cada una de las actividades que la comunicación organizacional. En las que se realicen funciones tanto de comunicación externa e interna.

Los responsables del departamento de comunicación deben generar un tipo de comunicación capaz de transmitir una visión clara compartida, la misión, los valores y los objetivos principales de la empresa. A partir de aquí, se consigue la base para reconocer cuáles son las necesidades de la plantilla, así como la de los propios clientes. De esta manera, el correcto funcionamiento de esta sección, supondrá una importante función interna y externa.

A nivel interno, existe una mayor identificación de los trabajadores con la organización y una cohesión de los valores que forman parte de la cultura de la empresa. Por lo que debe existir un área, o por lo menos, una persona responsable de esta misión. La persona elegida debe tener un profundo conocimiento del negocio y estar próxima a la Dirección General de la empresa.

Además de efectuar tareas que comiencen desde la realización del organigrama y el corazón ideológico de la organización, así como campañas que fortalezcan la identidad de los integrantes de la empresa con la organización y que mejoren el clima organizacional; manuales de procedimiento e inducción; campañas de comunicación interna que fomenten el liderazgo y la motivación, hasta la resolución de crisis internas y externas dentro de las empresas.

En el ámbito externo, se comunica a los clientes potenciales qué es lo que la empresa ofrece, aportando credibilidad y positivismo. Para aquellas pequeñas y medianas empresas que son conscientes que la comunicación ha de ser contemplada como una herramienta de gestión, la creación de un departamento de comunicación supone un paso importante para garantizar la eficiencia global y supervivencia de la empresa.

La responsabilidad del departamento de comunicación dentro una empresa será administrar los recursos simbólicos mediante el manejo adecuado de la comunicación, es decir un manejo preciso, conciso y pensado previamente. Los beneficios podrán percibirse en la productividad y al interior de la organización con la mejora del ambiente de trabajo y la formación de la cultura organizacional.

Al mejorar el proceso de comunicación dentro de una organización, todo fluye mejor; desde la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros. Todo esto trae como consecuencia un incremento en la productividad de los miembros de la organización y de la empresa en sí.

Entonces, el reto radica en poner todo con lo que cuenta la organización, en convertir a la comunicación en una herramienta vital y efectiva que contribuya en los logros de las organizaciones, su permanencia en el mercado, su continuo desarrollo y su éxito permanente.

## Conclusiones

Actualmente en México, la mayor parte de las medianas empresas no cuentan con departamentos de comunicación organizacional y/o comunicación interna.

Por una parte las empresas que sí poseen un departamento de comunicación, realizan diligencias de injerencia de comunicación como: publicidad, contacto con medios, ventas, entre otros. Sin embargo, no abarcan todos los demás aspectos comunicativos que le competen a la comunicación organizacional.

Por lo que se refiere a las organizaciones que no tienen ningún departamento encargado de la comunicación, estas suelen sustituirlo con departamentos como: Dirección, Recursos Humanos, Administración, Ventas o Marketing, son los que se encargan de llevar a cabo, tareas relacionadas a la comunicación. En donde, claramente las personas que desempeñan estas tareas no están totalmente capacitadas para realizar un estudio y/o estrategia que pueda ayudar a satisfacer las necesidades de cada organización.

Así mismo, el primer y el segundo tipo de organizaciones que existen, cuentan con infinitas propuestas o modos de ver, pensar y actuar para hacer frente a la turbulencia del entorno y poder sobrevivir. Por lo que se implementan mediante procesos de ensayo y error que a la larga, promueven un deterioro en su funcionamiento, en lugar de una mejora.

La comunicación organizacional interna dentro de las organizaciones es indispensable, como se vio a lo largo de este trabajo, por medio de ésta, las empresas son capaces de reconocer habilidades y capacidades propias que no sólo aseguran su supervivencia sino que permiten el posicionamiento como competencia real ante el mercado. Es indispensable desarrollar aptitudes y actitudes que puedan fungir como bases que permitan enfrentar el futuro y sus cambios de una mejor forma.

Por consiguiente, partir de observar la vida de estos sistemas, conocerlos y estudiarlos constantemente, ayuda a comprender sus fenómenos y contribuyen así a la formación de culturas organizacionales caracterizadas por la adopción mayoritaria de valores reales y con objetivos alcanzables.

Sólo así se favorece la existencia de la comunicación productiva, que no se queda en el nivel lineal de la comunicación ni en una simple respuesta a los estímulos recibidos, sino que busca el beneficio del mayor número posible de individuos y posteriormente del sistema en general.

Toda organización está conformada por seres sociales, seres humanos con comportamientos cambiantes e inexplicables, por ello la importancia de su constante estudio de las diferentes formas de organización y división del trabajo, así como los procesos y flujos comunicativos que se desarrollan al interior de

Voltear a ver a cada los integrantes de las organizaciones y darles la atención adecuada, genera confianza y seguridad en los empleados. Esto proporcionará información que le permitirá desarrollar sus actividades, que el empleado conozca el lugar donde trabaja, reduce la ansiedad y estrés que experimenta una persona que no se siente parte de la organización.

Por tanto, se enfatiza en la importancia de la congruencia entre las necesidades de sus miembros y las varias tareas y estructuras de la organización. La comprensión de las necesidades y deseos de cada individuo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios.

Además, de hacer hincapié en las expectativas individuales de cada integrante, ya que lo ayudarán a diseñar los trabajos, los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma que, tanto el empleado como la empresa queden satisfechos.

Siendo así, a lo largo de esta investigación, se determina que las medianas empresas mexicanas no cuentan con el conocimiento necesario para la realización

de estrategias o bien, los encargados de realizarlas no saben cómo obtener un correcto funcionamiento.

Esto se debe a que se voltea a ver a las grandes empresas y se busca copiar estrategias que han se desarrollado para ellas, en lugar de observarse a ellas mismas y porque únicamente se miran los procesos organizacionales como formas de extraer un mayor valor económico. Pensar en un diagnóstico organización interno como una inversión impulsará la organización a un posicionamiento a largo plazo y su sustentabilidad.

De ahí que, no basta con apoyo económico, sino la cuestión administrativa, tecnológica y sobre todo comunicativa y que los dueños de las medianas empresas cuenten con la información adecuada y actualizada para llevarlo a sus negocios.

En México no hace falta más dinero para las medianas empresas, lo que se necesita es el conocimiento de herramientas actualizadas y adecuadas para todos los giros. No hace falta que se abran día con día nuevas empresas sin visión y estructura adecuada ya que probablemente fracasarán. Más bien, es necesario contar con ideas claras y bien trabajadas, actualizadas, que puedan enfrentarse a los posibles cambios del entorno y crisis para poder visualizar el éxito de éstas.

Espero que esta tesis sirva como aportación y sirva como una reconciliación de la Academia con la esfera comercial, ya que es fundamental fomentar la cultura de prevención y planificación estratégica dentro de las organizaciones. Ya que existen múltiples organizaciones con diferentes objetivos, estructuras; por lo que, de esta misma forma debe existir un método de procedimiento o uso, todo ello dependiendo de las necesidades de los individuos y la organización.

De esta forma, al realizar un inversión para la creación de algún tipo de empresa, pero comenzar desde una estructuración e institucionalización que funcione como los cimientos de la misma, que vaya de la mano del modelo de negocio de la

organización y que no se implemente ya que la organización se encuentre en funcionamiento.

Es fundamental que toda organización analice las problemáticas en sus procedimientos; y a su vez, determiné cuales son los factores que las detonan. Sólo así, será posible proponer estrategias que ayuden a la solución de los de los conflictos que existen dentro de la organización, en donde se determinará si las estrategias que se encuentran en boga hoy en día.

## Fuentes:

### Bibliografía

- Aguer Hortal, Mario. *Las organizaciones virtuales*. Editorial Pirámide. España, 2000.
- Aguirre Sabado, Alfredo *et al.* *Administración de organizaciones entorno actual*. Editorial Pirámide. España, 2003.
- Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Netbiblio. España, 2005.
- Andriani Carlos *et al.* *El nuevo sistema de gestión para las PYMEs: un reto para las empresas latinoamericanas*. Editorial Norma. México, 2003.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, 1991.
- Bartolin, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós. Argentina, 1991.
- Bauche Garciadiego, Mario. *La empresa. Nuevo derecho, contratos comerciales, y sociedades mercantiles*. Editorial Porrúa México, 1992.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación: Función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas. México, 1988.
- Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativo*, Instituto de investigación de Relaciones Públicas, España, 2013
- Duro Antonio, *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Editorial Dykinson, 2010
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, 2003.
- Gibson L. James. *Las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill México, 2003.
- Hesselbein Goldsmith, M., *et. al.*, *La organización del future*. Ediciones Deusto. Barcelona, 2006.
- Kast, E. Freemont, Rosenzweig, James E. *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Editorial McGraw-Hill. México, 1988.

- Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall. México, 2001.
- Oficina Internacional del Trabajo. *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*. Alfa Omega, Colombia, 1995.
- Palací, Descals. *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson Prentice-Hall. España, 2008.
- Porter, Michael. *Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Editoriales Deusto. México, 2003.
- Regouby, Christian. *La comunicación global, cómo construir la imagen de una empresa*. Editorial Gestión. Barcelona, 2000.
- Rodríguez Dario. *Diagnóstico Organizacional*, Alfa Omega Grupo Editor, México, 1999
- Ruíz Olabuénaga, José . *Sociología de las organizaciones complejas*. Editoriales Deusto. España, 2007.
- Ruth Arroyo Tovar. *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe ediciones. Colombia, 2012.
- Torres, Javier. *Introducción a la teoría de sistemas de Niklas Luhman*. Editorial Universidad Iberoamericana. México, 1995.

## **Cibergrafía**

- Flores, Jorge. *México necesita menos Pymes*. Red Forbes.(online) 20/03/2015. Disponible: <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/> Visitado: 15/10/16
- Promexico. *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Disponible: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>. Visitado: 18/10/16
- Sanz Draguet Beatriz. *Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización*. Publicado por Boletín Inditel. Disponible:

<http://www.boletindintel.es/BoletinesAyS/B100316/Docs/gesfor.pdf>

Visitado: 04/09/16

- Secretaría de Economía. *México Emprende*. Disponible: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende>. Disponible: 18/10/16

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi escuela, mi universidad, mi casa, porque desde pequeña me abrió las puertas del mundo de conocimiento, cultura, aventura y aprendizaje.

Posteriormente quiero agradecer a mis padres quienes desde siempre me enseñaron a amar la Universidad y sentir el Orgullo Puma. Comenzaré con la mujer más importante de mi vida: Mami gracias por enseñarme tanto; a ser una mujer que lucha pero también alcanza, por mostrarme que en esta vida no sólo importa una cara bonita si no aquella que lo conjuga con inteligencia, sabiduría y amor. Por no dejarme caer y a levantarme con mayor fuerza cuando esto sucedía, por tu incondicionalidad e infinito amor.

En segundo lugar a mi padre, el más amoroso y consentidor: Papito gracias por mostrarme que aún existen hombres intachables, honorables, caballeros y cariñosos. Por estar en las buenas y en las malas, darme todo lo que necesité siempre; desde a luchar por mi ideales, amar y apasionarme por mi trabajo y lo que hago, siempre por el camino correcto.

A Vale por ser mi complemento, mi compañera de juegos y de vida, por esas peleas sin sentido pero también por el apoyo incondicional de hermana. ¡Y claro! por poner tu sello en cada uno de mis trabajos y hacerlos mejores que ninguno, por que eres la mejor en lo que haces.

A Rodri por ser un excelente médico y ser humano, por enseñarme a ponerme metas y objetivos pero también a cumplirlas poniendo mente pero sobre todo corazón, por estar para mi, aconsejarme y apoyarme siempre.

A Licha porque tú también eres mi hermana, mi modelo a seguir, porque tu amor y confianza me han enseñado que los lazos van mucho más allá de la sangre. Porque gracias a ti, conocí a los niños preciosos de quienes aprendo día con día; Braulio y Tonantzin.

A Itzel, Laura, Omar y Regina porque con ustedes inicié un largo camino y aunque en algún momento tomó diferentes causes, eso no ha sido impedimento, para continuar unidos con cariño, amor y confianza; es por ello que seguimos construyendo nuestras vidas juntos.

A mis “Divinas” y mis “Julians” por ser parte de esta historia, por todos esos trabajos, exposiciones, enojos y sobre todo risas. Por hacer de la carrera un camino lleno de aventuras irrepetibles.

Y porque para mi, las casualidades no existen, la vida me reencontró con un hombre brillante, culto, luchador, divertido, apasionado; a quien admiro profundamente y me inspira todos los días, quien siempre me apoya y confía en todos mis proyectos, pero sobre todo en mí. Gracias, José Luis.

A dos personas que creyeron en mí desde el principio y que además ayudaron en el proceso. Adjani gracias por ser una de las mejores profesoras que tuve en la carrera y hacerme ver que me encontraba en el lugar correcto. Jonh gracias por confiar en mí, ser un gran jefe y ser humano, por no dudar en apoyarme y compartirme un poco de lo que tanto amas para realizar un trabajo extraordinario.

Y por último, a mi asesora Adriana, que me rescató y aceptó cuando más lo requería y me ayudó a concluir mi proyecto con gran conocimiento, paciencia y amor.

A cada uno de ustedes, y a los que no nombré pero que se encuentran leyendo esto, les agradezco ser parte de mi vida, sin ustedes no sería lo que hoy soy. A todos ustedes y sobre todo a mí, les regalo éste: mi primer logro profesional.

¡Gracias!