

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

La Comunicación interna desde las Relaciones Públicas de una empresa
Coaching Ontológico y sus influencias en la comunicación.

Noelia La Manna.
Cuerpo B del PG.
21 de Febrero de 2017.
Licenciatura en Relaciones Públicas.
Ensayo.
Medios y Estrategias de Comunicación.

Agradecimientos de mi PG

El presente Proyecto de Graduación finaliza este camino por la Universidad de Palermo y estoy sumamente agradecida por el apoyo incondicional que me brinda mi familia. Por no dejarme bajar los brazos nunca, por ayudarme a continuar y por confiar en que éste día iba a llegar. A mi novio por incitarme a continuar con mi meta a cumplir. A mis amigos, ansiosos por este final casi un poco más que yo. A todos ellos está dedicado. A aquellas personas que compartieron conmigo este proceso y los que quedaron en el camino pero me continúan guiando. Gracias Camila por tus palabras de aliento y apoyo.

Gracias Valeria Lagna Fietta, por tus conocimientos y apoyo siempre que lo necesité.

Gracias a la buena predisposición de los profesores: Marisa Cuervo y Martin Stortoni, quienes me compartieron su profesionalismo y ayuda en todo el proyecto. A los ayudantes de Seminario de integración II: Camila Herrera, Sebastián Furfaro, y Yein Levin, ¡gracias!

Feliz y casi a un paso del final.

Noelia.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Relaciones Públicas en el campo comunicacional	13
1.1. Relaciones Públicas. Definición y funciones	13
1.2. Comunicar. El rol del relacionista público en una organización	15
1.2.1. Enfoques estratégicos para las relaciones públicas	17
1.2.2. La práctica de las Relaciones Públicas en los tres sectores	19
1.3. Diferentes públicos a comunicar	21
1.3.1. Mapa de públicos: <i>Stakeholders</i>	22
Capítulo 2: Comunicación en organizaciones	27
2.1. Comunicación organizacional	27
2.1.1. Mensajes, redes, interdependencia y relaciones	28
2.1.2. Interdependencia de tareas	30
2.1.3. Identidad e imagen	30
2.2. Comunicación vs. Información	32
2.3. Cultura Organizacional	34
2.4. Comunicación Interna	38
2.5. Tipos de comunicación	40
2.6. Teoría de comunicación	41
Capítulo 3: Comunicación Interna	44
3.1. Funciones de Comunicación Interna	44
3.2. Rol del comunicador interno	45
3.3. Comunicación interna efectiva	49
3.4. Planificación de las comunicaciones	51
3.4.1. Mensajes clave	55
3.5. Reputación	56
3.6. Liderazgo	58
3.7. Motivación	59
3.8. Comunicación en casos de crisis	61
Capítulo 4: Ontología del lenguaje	63
4.1. Lenguaje del devenir al lenguaje del ser	64
4.2. La ontología del lenguaje	66
4.2.1. Postulados básicos de la ontología del lenguaje	67
4.2.2. El lenguaje coordina acciones	70
4.3. La escucha	71
4.4. Las conversaciones	73
4.4.1. Conversaciones en organizaciones	74
4.5. Grupos de trabajo	76
Capítulo 5: <i>Coaching</i> ontológico y sus influencias en la comunicación	79
5.1. Relevancia del <i>coaching</i> ontológico en organizaciones	79
5.2. Prácticas del <i>coaching</i> ontológico	81
5.3. El <i>coaching</i> como medio de influencias en las empresas	85

Conclusiones	93
Lista de referencias bibliográficas	100
Bibliografía	102

Introducción

El presente Proyecto de Graduación, perteneciente a la carrera de Relaciones Públicas es titulado *La comunicación interna desde las Relaciones Públicas de una empresa: coaching ontológico y sus influencias en la comunicación*. Es posible establecer que las organizaciones comunican en todo momento, otorgándole sentido a la realidad que quieren transmitir a través de los procesos comunicacionales con los que expresan su comunicación las empresas. En consecuencia, podría referir que comunicar implicará el proceso, su análisis y la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a sus públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. La comunicación en la organización sería estratégica en el momento en que es convertida en medio para el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales y para la creación de significado en las acciones dirigidas a sus diferentes públicos. Es posible considerar que las Relaciones Públicas son llevadas a cabo a través de las relaciones humanas como vínculo productivo entre la organización y las partes que la componen. Debería definirse que tienen como objetivo la correcta comunicación dentro de las empresas, siendo esta última una pieza fundamental para lograr las metas de la organización y además para modificar actitudes y comportamientos de los empleados.

Por esa razón, es posible vincular la problemática del presente Proyecto de Graduación, originada a partir de la siguiente pregunta problema, ¿Cómo influye el *coaching* ontológico en la comunicación a través de las Relaciones Públicas de una organización?

Sería oportuno referir que el *coaching* ontológico interviene, modifica y determina el modo de interpretar y actuar frente al mundo construyendo así una imagen positiva o negativa de una organización. El papel de las relaciones públicas estaría vinculado con la gestión comunicativa exitosa en el público interno para unificar las mismas.

El PG está inscripto dentro de la categoría Ensayo y pertenece a la línea temática Medios y Estrategias de Comunicación, el cual contempla la idea de elaborar un escrito sobre la vinculación de la ontología del lenguaje con las comunicaciones dentro de las empresas

coordinando así los comportamientos sociales con los medios y sus estrategias de comunicación.

Por consiguiente, el objetivo primordial será el de reflexionar acerca de cómo el impacto del *Coaching Ontológico*, aplicado a herramientas a la creatividad y el aprendizaje, darían lugar al buen manejo y control exitoso de las acciones que sean llevadas a cabo a través del público interno para lograr una imagen positiva o negativa de una organización.

Para dar cuenta del estado de conocimiento de la problemática elegida, ha sido posible realizar una revisión de los antecedentes que permite visualizar el estado del mismo. Las referencias institucionales fueron relevadas en los Proyectos de Graduación de los alumnos y artículos de profesores de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Entre ellos podría citarse como antecedentes que poseen incidencia el escrito por Bobbioni, I. (2014) *Crisis organizacional: ¿Fracaso u oportunidad?* Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. El Proyecto de Graduación (PG) trata sobre la relevancia que tiene para las empresas argentinas la implementación de un plan de comunicación al momento de afrontar cualquier tipo de crisis, específicamente la relacionada con la política de sustitución de importaciones. Asimismo refiere a cómo una política de sustitución de importaciones implementada en el país afecta la imagen y reputación de las empresas que operan en el mercado argentino. El objetivo tiene que ver con explicar la necesidad de prevenir y planificar situaciones que puedan terminar con la actividad de una empresa por el simple hecho de no haber detectado con anterioridad aquellos factores de riesgo que puedan perjudicarla. Podría vincularse debido a que establece un plan que previene y planifica crisis que tengan que ver con la actividad de la empresa a través de las comunicaciones de la misma.

Cardoso, F. (2016) *Identidad Responsable*. Proyecto de graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. En el ensayo, plantea la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como parte de la

identidad de una empresa en lugar de utilizarla como una acción aislada a la esencia de la empresa ya sea para combatir una problemática en particular o como campaña publicitaria. Y al finalizar el mismo es posible observar la propuesta que da motivo a ese ensayo, estableciendo un proceso de aplicación y los beneficios del mismo a fin de proveerle a empresas una forma de aprovechar su capital y las distintas oportunidades que tenga para mostrar al mercado una identidad fuerte, clara y genuinamente responsable que le permita aumentar el valor de su marca. Es posible relacionarlo con el presente PG, ya que formula una propuesta para mejorar el valor de la marca aprovechando el capital y valor agregado de la misma.

Carreño, L. (2015) *Comunicación efectiva*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. El presente Proyecto de Graduación tiene como finalidad el planteamiento de una propuesta de comunicación para el relanzamiento de un centro de idiomas de inglés que se integrará nuevamente al mercado en la ciudad de Cartagena, Colombia. El mismo tiene como objetivo general que la empresa logre una imagen y reputación favorable por medio de las acciones de comunicación que se presentarán en el capítulo final del presente trabajo. En el desarrollo del proyecto se resalta la importancia que tiene la comunicación en el ámbito corporativo, la misma es considerada un aspecto clave y necesario para que la organización pueda desarrollarse, aumentar su productividad y además generar los resultados positivos que lleven al éxito a la organización. Dentro del mismo proyecto se expone la comunicación interna y externa a la empresa. Por parte de la primera, es posible establecer que es una herramienta que sirve en muchos casos de motivación para los empleados, además construye y fortalece la identidad corporativa que a su vez será transmitida a los diferentes públicos con los que la compañía se relacione, creando a partir de ella una imagen y reputación de la misma. Hoy en día la comunicación es considerada como uno de los elementos más importantes de las empresas, esto ha puesto en evidencia a lo largo de los últimos años ya que en el ámbito fue visto el

aumento y participación de los profesionales de la comunicación dentro de las instituciones. Este proyecto es relevado ya que expone la importancia que tiene la comunicación interna y externa en las empresas dándole principal importancia de las funciones que cumplen las Relaciones Públicas en la empresa.

Cortes, S. (2015) *Comunicación interna*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Donde propone la idea de crear una Intranet a la empresa de transportes de agua Provincia, surge ante la situación observada de los miembros de esta organización. Las personas que trabajan en la empresa, son individuos acostumbrados a trabajar de forma tradicional, se han mantenido alejados de los correos electrónicos y páginas web. El objetivo general es la de incorporar una Intranet en la empresa Provincia, la cual mediante la misma, podrá brindarles a los miembros de la compañía, las facilidades que ellos necesitan, como la inmediatez de los mensajes, el ahorro de tiempo, entre otras posibilidades que serán descritas a través del proyecto. Como objetivo específico, investiga por qué la empresa está viéndose afectada en la comunicación interna y como por medio del uso de los medios digitales podrá verse optimizada. Podría vincularlo con el presente proyecto ya que trata sobre la comunicación interna con incorporación de intranet como medio de comunicación con los miembros de la compañía.

De la Iglesia, A. (2015) *La comunicación Persuasiva*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Este proyecto tiene como fin desarrollar la reestructuración de la marca Banco Itaú a partir del establecimiento de la cultura corporativa para construir luego el reposicionamiento de la empresa a través de la modificación de sus comunicaciones para afianzar el concepto de confianza dentro de la identidad de la misma y como valor fundamental. Luego, plantea el lanzamiento de una campaña de comunicación integral que incluya medios de comunicación y su distribución a lo largo de un determinado periodo de tiempo planteado estratégicamente para estimular la adhesión de nuevos clientes para la marca. En dicha

campaña, van a desarrollarse estrategias creativas, de marketing, comunicación y acciones para llevar a cabo luego de que concluya la misma. Debería establecer relación con el actual proyecto ya que quiere modificar las comunicaciones para afianzar la confianza dentro de la identidad de la empresa.

Mas, V. (2015) *Crisis de Starbucks*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. En este proyecto fue posible realizar una evaluación del impacto de una crisis originada en un medio digital, en la imagen y reputación de una empresa. Al realizar el análisis sobre este caso, fue tomado en cuenta todas las aristas que una crisis puede afectar: imagen, identidad, públicos, reputación. Es posible observar la importancia de una buena comunicación y expone las repercusiones del caso en la imagen de la marca, evaluando el desempeño de la misma en redes sociales, teniendo en cuenta como manejaron la crisis. Tiene relación con el presente proyecto ya que es ponderada la importancia de las buena Relaciones Públicas en las empresas a la hora de afrontar un caso de crisis.

Mon Avalle, T. (2016) *La comunicación política y los medios digitales*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. La globalización, la proliferación de medios de comunicación, los nuevos desarrollos tecnológicos, la evolución del pensamiento social, las modificaciones en los hábitos de consumo y la generación de nuevos espacios comunicacionales son algunos de los cambios que, de alguna u otra manera, influyen en todas las dimensiones de la sociedad. En este contexto, los nuevos medios de comunicación que generó la innovación tecnológica trajeron aparejado un cambio en la manera en el que el mundo se conecta. Y a pesar de los nuevos paradigmas, que cada vez parecen surgir con más frecuencia, esta nueva forma de comunicar llegó a la sociedad, a las marcas, a las empresas y a los gobiernos. Éstos últimos, han relacionado las redes sociales y dieron con un espacio en el que su público ya se encontraba teniendo conversaciones con los demás. Es posible

encontrar relaciona con el PG ya que hace hincapié en la evolución del pensamiento social con los nuevos paradigmas que llegan a cada ámbito de las marcas y empresas.

Notte, V. (2015) *La comunicación interpersonal en el ámbito empresarial*. Sobre-modernidad, cambio generacional y nuevos vínculos. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Este proyecto de graduación, tiene como fin principal presentar e investigar las relaciones interpersonales por las que transitan las diferentes generaciones en el ámbito empresarial. Trata la importancia que tiene el comunicar de una manera adecuada para los públicos internos, quienes luego lo harán para el afuera. En el último capítulo del presente proyecto de graduación se establecen algunas líneas de reflexión acerca de la comunicación interpersonal en el ámbito empresarial. De esta manera el enfoque se realiza tanto desde la empresa hacia sus colaboradores, como entre ellos mismos. Además, se detallan teorías, acciones y técnicas que le permiten a la corporación captar al mejor talento y retenerlo, mediante la motivación individualizada y constante para luego desvincularlo, si este fuera el caso, también de la mejor manera posible. Podría establecerse relación con el PG ya que captan el talento y mejoran a través de acciones para comunicar de manera adecuada a sus públicos internos.

Piñeiro, A (2015) *La comunicación en escena*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. El presente Proyecto de Grado persigue como objetivo principal diseñar estrategias de comunicación que posibiliten al artista emergente difundir su obra, de modo tal que logre proyectarse en el ámbito laboral y posicionarse en el mercado del arte. Asimismo, propone comprender el rol del emprendedor en el ámbito artístico, analizar la influencia de la creatividad en procesos de autogestión y desarrollar competencias en relación al uso de plataformas virtuales. Con el propósito de generar un aporte disciplinario a las Relaciones Públicas y detectando una oportunidad de desarrollo en el ámbito artístico, se asesorará en materia de comunicación a un segmento más específico delimitado en la categoría de emergente.

Igualmente se pretende brindar a los artistas que se inician en el mercado la oportunidad de encontrar un valor diferencial y perfeccionar sus estrategias de difusión. Esto guardaría coherencia con el presente PG ya que crea un aporte comunicacional que resalte el valor agregado que le dan las relaciones públicas a la empresa.

Plaza, C. (2014) *Relaciones Publicas Modernas*. Proyecto de Graduación. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. El siguiente proyecto detectó la problemática basada en la falta de profundidad en los contenidos de las publicaciones por parte de las organizaciones en las plataformas virtuales. Sumado a que tampoco existe una coherencia entre las publicaciones, es decir, son aisladas, sin tener ninguna relación entre ellas. De este modo, se estudiará cuán importante es que la disciplina de las Relaciones Públicas se adapte a los cambios del universo digital de la actualidad, sobre todo en lo que refiere a las redes sociales y su forma de comunicarse a través de ellas, para de esta forma, seguir vigente. Es relevado ya que tiene que ver con el PG por su adaptación de las Relaciones Públicas a los cambios organizacionales para seguir creciendo como empresa.

Zabala Sardi, D. (2014) *Futuro Verde*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. La problemática general del mismo es la preocupación causada por el deterioro ambiental, efecto de la gestión inconsciente de las organizaciones y cuyas empresas no tienen establecida una responsabilidad Social ambiental. Dentro del contexto anterior, se estudiará el rol de las Relaciones Públicas o Green PR, como área de importancia en la Responsabilidad Social Empresaria y construcción de la imagen corporativa con el fin de ilustrar las nociones con casos de Empresas Verdes. La intención es demostrar que bajo el contexto social actual las empresas deben tomar conciencia de la necesidad de implementar planes y estrategias que demuestren a sus públicos un interés en el medio ambiente o en lo que es conocido como movimiento verde. Debería vincularse con el PG actual por la

implementación de un plan y estrategias para mostrar al público su interés por crecer con su comunicación.

El recorrido lineal el presente escrito comienza en el capítulo primero con los orígenes y alcances de la carrera de Relaciones Públicas haciendo hincapié en que la comunicación podría considerarse una instancia primordial en la organización. Esta misma será realizada a través del rol que tiene el comunicador en las empresas, mencionando los enfoques estratégicos que abordan las Relaciones Públicas. Incluye los diferentes públicos y las prácticas en los tres sectores a los que vincula las mismas dándole importancia al mapa de públicos. El capítulo siguiente desarrollará la comunicación en las organizaciones abarcando los enfoques de la comunicación organizacional, desglosando su definición. Las distinciones entre identidad e imagen y, comunicación e información serán abarcadas. Asimismo, la cultura organizacional, y primer acercamiento a las comunicaciones internas, con sus tipos y teorías de la comunicación culminando el capítulo. Por consiguiente, en el tercer capítulo comunicación interna será la protagonista haciendo un recorrido por sus funciones y planificación, refiriendo a la reputación, liderazgo y motivación concluyendo con la comunicación en casos de crisis.

El cuarto y anteúltimo capítulo introducirá el tema principal del Proyecto de Graduación que es la ontología del lenguaje, comenzando con el lenguaje del devenir, los postulados básicos haciendo un recorrido en contenido de la conversación en las organizaciones y la escucha efectiva. Este capítulo contendrá las entrevistas realizadas de manera personal a tres profesionales relacionados con la práctica del mismo. Estará en mención la escucha, y las conversaciones en las organizaciones.

El quinto, y último capítulo del Proyecto de Graduación estará respondiendo a la pregunta problema planteada con anterioridad realizando una reflexión acerca del *coaching* ontológico y sus influencias en la comunicación para la realización de una comunicación interna efectiva respondiendo a los patrones ontológicos que proponen las empresas.

Capítulo 1. Relaciones Públicas en el campo comunicacional.

En el presente capítulo debería considerarse pertinente la realización de un primer acercamiento al ámbito de las Relaciones Públicas dentro de las comunicaciones en las organizaciones. La comunicación es una de las principales herramientas que tienen las mismas para llevar a cabo el éxito del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para comenzar, en un primer lugar explica cómo surge esta práctica en Argentina citando algunos autores con el fin de consolidar las principales definiciones teóricas en conjunto con sus funciones. Tiene como intención introducir al lector hacia una aproximación teórica de la disciplina de las Relaciones Públicas, mencionando la importancia y el rol que tiene el relacionista público de comunicarse con su audiencia. Identifica a su vez los distintos públicos a los que se puede dirigir las comunicaciones introduciendo el concepto y desarrollo de mapa de públicos haciendo hincapié en los *stakeholders*.

Este capítulo finalizará con la argumentación del por qué y para qué fin es posible resaltar la importancia de tener una buena comunicación dentro de las organizaciones.

1.1 Relaciones Públicas. Definición y funciones.

Las Relaciones Públicas según Ferrari (2011), tienen inicio a partir de los años cincuenta cuando la práctica de las mismas evoluciona acompañando la expansión industrial y comercial gracias a la instalación de empresas internacionales que estimulaban el desarrollo de las Relaciones Públicas en Buenos Aires. A fines de la década de 1960 fue creada la primera consultoría independiente llamada Opinión SA, encargada de la cuenta de autos Siam Di Tella. Pero se observa el auge que despertó con los grupos gremiales en 1958 donde se creó la Asociación de Relaciones Públicas por profesionales extranjeros y relacionistas locales también. Durante muchas décadas ha limitado la actividad a técnicas y tácticas de grupos de presión utilizando la manipulación masiva para convertirlos en hechos favorables para los fines buscados.

En consecuencia, para Argentina el auge de esta actividad podría considerarse a partir de una gran expansión industrial y comercial, impulsada por una importante corriente de empresas internacionales, que fueron estimulando los desarrollos internos incentivando los desarrollos tecnológicos y los sistemas operativos fueron adoptados por los locales. De todos modos, identificar las raíces y establecer un recorrido de las Relaciones Públicas no es de fácil elaboración y es posible considerar muchas definiciones a la hora de abordarlas, las cuales podrían caracterizarse con el fin de comunicar mediante las gestiones personales, los medios de comunicación a empresas, instituciones u organismos públicos intentando prestigiar y crear una imagen positiva de la empresa. Es posible reconocer a las relaciones humanas como vínculo productivo entre la organización y las partes que la componen, teniendo como objetivo no sólo el de informar sino también modificar actitudes y comportamientos de las personas para cumplir las metas y objetivos de la organización. Es preciso considerar importante conseguir confianza y comprensión mutua a través del diálogo buscando armonía gracias a la información, argumentación y discusión de doble vía para lograr el manejo de la comunicación dentro de los departamentos de la organización. En consecuencia, es posible citar a Wilcox, Camer, Xifra quienes afirman:

Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados...sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias, utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (Wilcox, Camer, Xifra, 2006, p. 6).

Es posible caracterizar que las organizaciones influyen sobre el comportamiento de las personas, utilizando como herramienta fundamental a las relaciones públicas que son las encargadas de orientar según la visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar las políticas de comunicación. La práctica de las Relaciones Públicas lograría el cambio de paradigma, la actividad ha pasado a contribuir que los objetivos de la organización y las expectativas de los públicos estratégicos

podrían resultar conciliados de manera simétrica. Asimismo, debería considerarse a las Relaciones Públicas como diseño para influir en la comprensión, ofreciendo información logrando la correcta retroalimentación siendo planificada su actividad para encontrar soluciones a los problemas poniendo en marcha la logística necesaria en un tiempo determinado. De la misma manera, las Relaciones Públicas eficaces deberían ser basadas en políticas y resultados para beneficiar mutuamente a la organización y al público, alineando los intereses propios de la empresa para con las preocupaciones del público. Además, es posible establecer una comunicación bidireccional ya que solicita y obtiene una retroalimentación, siendo primordial considerar que las Relaciones Públicas alcanzan su máxima eficacia al formar parte del proceso de toma de decisiones de la alta dirección. Una definición más según Gruing y Hunt ayudaría a comprender la importancia de la comunicación a través de las Relaciones Públicas en una organización:

Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter comunicativo y Organizado,...tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberían estar vinculados,...con el fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener...una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes. (Gruing y Hunt, 2000, p. 30).

Por consiguiente, las Relaciones Públicas deberían ser tratadas como filosofía y como proceso al mismo tiempo dado que define el punto de equilibrio entre intereses públicos y privados usando el proceso para lograrlo. Es posible reconocerlas como principal énfasis a la marca, es decir la identidad de la empresa siendo que estas consolidaran la imagen y reputación de la organización.

1.2 Comunicar. El rol del relacionista público en una organización.

Es posible presentar a las comunicaciones como el proceso por el cual le otorga sentido a la realidad. Asimismo, comprende la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzan a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista del receptor para así elaborar una respuesta efectiva. Es preciso mencionar que en el modelo de comunicación intervienen diferentes factores; emisor, receptor, mensaje,

canal, respuesta, barreras, y puentes. El emisor tendría como función principal ser quien emite un mensaje a través de un canal determinado dirigiéndose al receptor. En este proceso simple de comunicación existen factores como podrían ser los ruidos y barreras que hacen que dificulte la llegada del mismo y deba utilizarse puentes para facilitar la comunicación. Para que el proceso comunicativo sea exitoso debería existir una reinterpretación por parte del receptor. Ahora bien, la comunicación organizacional es entendida por Capriotti como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (Capriotti, 2009, p. 39).

Es posible resaltar que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando deciden emitir un mensaje hasta cuando, de lo contrario, no lo hacen y callan. Dado por esta razón sería oportuno no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

El rol del relacionista público podría explicarse como la persona encargada de planificar las actividades del sector basado en los principios y directrices de la organización, administrar su ejecución, darle seguimiento y controlar al personal. Asimismo, encargada de la confección y ejecución del plan de comunicación, y entrenamiento del personal involucrado. Será además la persona responsable de intermediar con los altos mandos y representar la empresa ante sus públicos. Para llevar a cabo su tarea debería relacionarse con todos los mandos de la empresa, directivos, actuando como consultor en asuntos corporativos, en la gestión de crisis, y con los demás sectores de la organización. Las personas que dedican su labor en el sector de las Relaciones Públicas podrían implicarse en departamentos internos de organizaciones, en consultoras externas de relaciones que asesoren clientes, o a una organización que necesiten los servicios de relaciones públicas. Es posible sostener que los relacionistas públicos deberían tener la capacidad de poner ideas e información en un papel de manera clara y concisa; asimismo la capacidad de investigación siendo que los argumentos deberían basarse en

hechos como consecuencia de la recopilación de datos de diversas fuentes de información. A su vez, podría adicionar que el programa de Relaciones Públicas implicaría una serie de técnicas y actividades que planifican a tiempo de manera organizada, destacando la capacidad de resolver problemas. Los profesionales de Relaciones Públicas podrían ser empleados de roles técnicos fundamentalmente en el ámbito técnico, es decir que no participan en el proceso de toma de decisiones políticas pero son los encargados de elaborar la redacción y publicación de boletines internos. A su vez, el rol de director de comunicaciones podrían ser los encargados de tomar las decisiones sobre políticas de comunicación asesorando a la alta dirección, supervisando múltiples estrategias de comunicación. Por consiguiente, el éxito del buen desempeño de las Relaciones Públicas dependería del grado de gestión es decir, del saber qué hacer y cómo hacer. A esta altura el profesional de Relaciones Públicas pondría a su juego todos los instrumentos mediáticos disponibles para la empresa y sus comunicadores a fin de lograr la promoción institucional que se busca. Es posible resaltar que las organizaciones no podrían existir sin tener en cuenta los aspectos de la comunicación, porque ésta se ha vuelto el elemento indispensable en un universo competitivo.

1.2.1 Enfoques estratégicos para las relaciones públicas.

Ferrari (2011), explica cuatro enfoques estratégicos a la hora de gestionar y conocer el marco teórico de la actividad. Un primer enfoque es el que está centrado en la gestión de los negocios, un segundo habla de la comunicación corporativa, el tercero hablará de la promoción de los negocios y sobre los públicos esenciales y no esenciales de la organización, y por último como cuarto enfoque aparece la interpretación del *feedback*.

Es posible caracterizar que el primer enfoque privilegia la participación activa y el respaldo de los mandos altos en la producción de gestiones que tienen que ver con el mercado. En este enfoque podría implicar la determinación de la línea de principios que tendrá la organización en la conducción e interacción con el mercado considerando las

definiciones más internas de las organizaciones tales como la definición de visión, la misión, los objetivos y los valores, además de documentos legales determinantes. Es posible determinar en el segundo enfoque a la comunicación corporativa como tema de interés ya que sería donde se transmiten los conceptos corporativos concebidos, estableciendo así metas y objetivos de comunicación, explicando la manera en que la empresa comunicaría los mensajes a sus públicos. En esta etapa es posible sostener que es dedicada a la transmisión del mensaje para explicar quién es, qué se propone, qué hace y cuál es su compromiso y contribución hacia la sociedad para alcanzar la consolidación de su reputación y aceptación pública. Este es el momento en el que sería oportuno destacar que emplea de manera estructurada y creativa todo el potencial disponible de la empresa y a los comunicadores. Cabe destacar que si la aplicación integrada de los multimedia y de los recursos digitales y sociales disponibles no son efectuados de manera adecuada no resultaría favorable para la comunicación eficaz ni tampoco para tener conocimiento acerca de cómo perciben los consumidores, empresas colegas y entidades gubernamentales a la organización.

Es posible presentar en el tercer enfoque al mapa de públicos para determinar el tipo de relación y calidad de la misma que podría implicar una herramienta básica en esta etapa. Por esto, según Sanz de la Tajada: “para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones” (1996, p. 101).

Es posible implicar un cuarto enfoque donde analiza la recepción del mensaje enviado por la organización que permitiría analizar el nivel de comprensión de los públicos a quienes sería dirigido el mensaje de la organización. Aquí es oportuno destacar la labor del relacionista público ya que este cumpliría la función de encargado de monitorear esos mensajes dirigidos a los diferentes públicos de la organización, y no basta sólo con monitorear sino que es necesario analizar la intensidad de la interacción entre la organización y sus públicos a fin de establecer un proceso fiable en las cuatro instancias

del proceso. El programa debería establecerse bajo metas concretas, precisas y capaces de respaldar el exitoso cumplimiento de la actividad del personal de Relaciones Públicas.

1.2.2. La práctica de las Relaciones Públicas en los tres sectores.

Las Relaciones Públicas podrían ser consideradas según Ferrari (2011), una actividad netamente dedicada a asuntos públicos, en áreas del gobierno o en sectores organizacionales y organizaciones del tercer sector. Tratan de explicar la información que es emitida de manera tal que se muestren desarrolladas a beneficio de la sociedad donde estén ubicadas. Es posible encauzar bajo los tres sectores; las Relaciones Públicas en el Gobierno, las Relaciones Públicas en las empresas privadas y las Relaciones Públicas en las organizaciones del tercer sector que son las ONGs.

El sector gubernamental estaría expuesto a las exigencias de los ciudadanos quienes reclaman acciones transparentes y políticas que atiendan las necesidades y que controlen el comportamiento de los mandos altos. Esto vería obligados a los gobernantes a tener consultores consigo especializados para que puedan ayudarlos en sus tareas diarias en lo que respecta a lo concerniente con la política de su responsabilidad. Ellos deberían ser los encargados de que su comunicación con sus pares y ciudadanos sea lo mas cordial, legitima, y honesta posible para no perder credibilidad ante sus actos y lograr sus objetivos sin dificultad. La formación del personal de Relaciones Públicas debería ser vasto y general para abarcar con mayor amplitud el espectro de planificación, gestión de relacionamientos y de la comunicación, además tiene bajo su monitoreo y planificación la gestión de crisis, la actividad de lobby, de protocolo, ceremonial, etiqueta así como también de eventos. Es posible lograr aquí la vinculación de empresas privadas, siendo que éstas tienen como objetivo la dimensión estratégica, de relacionamiento social, institucional y promocional, con el propósito de ponderar la marca y la reputación de las empresas. Su misión consistiría en la promoción de los relacionamientos de manera planificada, y eficaz con la sociedad, los ciudadanos y el

público de interés de las organizaciones. Los valores orientan a las Relaciones Públicas en pos del compromiso con la ética, la veracidad, la transparencia, la responsabilidad, y el dialogo. Los objetivos de las Relaciones Públicas como estrategia podrían implicar el logro los propósitos operativos que satisfagan las expectativas y aseguren los recursos necesarios para enfrentar los desafíos de los negocios. Con esto es posible hallar la explicación del porqué las estrategias deberían ser adecuadas para cada situación, incluyendo la formulación de metas y acciones respectivas, y la utilización de todos los instrumentos de comunicación para el entendimiento de las organizaciones con sus públicos con la ayuda del encargado de Relaciones Públicas de la empresa.

Finalmente, en el tercer sector podrían considerarse ubicadas las Relaciones Públicas en las organizaciones sin fines de lucro que surgió de las prácticas de la responsabilidad social y de la ciudadanía. Estas organizaciones no-gubernamentales o llamadas sin fines de lucro, serían para luchar por la erradicación de la pobreza reduciendo las carencias generadas por la desigualdad social y para llevar a cabo proyectos de protección y defensa del medio ambiente y lucha contra la violencia social. Vale destacar que, aunque la organización defienda buenas causas, a menudo no tienen los recursos necesarios y habría dificultad en términos de estructuración, y gestión estratégica con las que el relacionista deberá lidiar para lograr su labor. La misma debería fomentar la conciencia de la organización sobre su responsabilidad, con objetivos claros, realistas y controlados; luchar por la planificación cuidadosa de las finanzas de la misma; desarrollar programas para generar financiación que permitirían a la organización llevar a cabo sus objetivos; trazar un mapa de públicos con quienes la organización interactúa estableciendo posibles públicos a incorporar a su mapa; crear estructurar y ejecutar políticas de comunicación efectiva con el seguimiento correspondiente en los medios realizados. Para estas tareas el rol del relacionista es de visión amplia y debería establecer un análisis de los diferentes entornos para lograr el equilibrio entre las organizaciones públicas, privadas o del tercer sector.

1.3 Diferentes públicos a comunicar.

Los públicos merecen una preocupación especial para su análisis debido a la profundidad con la que los relacionistas públicos deberían conocerlos para una buena ejecución de sus proyectos. Para comenzar el concepto de público podría conformarse a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, además conlleva a la noción de una fuerte implicación con los temas que comparten. Si el interés que los agrupa tiene que ver con la empresa mayor será el grado de expectativas que pondrán en todas las comunicaciones que provengan de ella. De aquí, la organización tendría tantos públicos como motivaciones tengan los distintos grupos vinculados con ella. Prince define:

El público se forma generalmente, por una parte, a través de grupos de interés que tienen un interés inmediato por la forma en que se resuelve un asunto y que participan activamente para conseguir sus peticiones, y por otra parte, un grupo más independiente y con actitud de espectador. (Prince, 1992, p. 45).

Es pertinente resaltar la división de los públicos en dos grandes categorías, internos y externos. Los empleados deberían considerarse públicos internos, también son consumidores de los productos que la empresa provee, y los proveedores vinculados con el público externo de la empresa. Es posible caracterizar que el público es un agregado de personas unidas por un mismo interés común en relación a la organización y podría determinarse en primarios y secundarios; los primeros son la familia, es decir los grupos sociales con los que se estrechan relaciones, siendo que los seres humanos pertenecen a un grupo social primario. Los segundos podrían ser los públicos de una organización pensados en función de sus relaciones e intereses. Si es posible hablar de una clasificación clásica de los públicos podrían establecerse dos categorías, los públicos internos y los públicos externos.

Es posible sostener que las organizaciones tienen conciencia de que los públicos seguirán cambiando, y que ellos se dan cuenta de lo que les es favorable para su vinculación con la empresa. Esto reafirma aun más que las organizaciones deberían conocer a sus públicos, saber donde están ubicados y tratar con ellos para que la interacción de los mismos sea productiva.

El relacionista público debería estar capacitado para poder adaptarse y saber articular las diferencias propias de cada persona que forma parte del departamento laboral de la empresa. Es posible resaltar que los públicos no forman un todo monolítico, sino que cada grupo social sería una compleja mezcla que conlleva diversos rasgos étnicos, culturales, religiosos y económicos que a veces coinciden y otras entran en conflicto con terceros. Por consiguiente es posible considerar esencial conocer a los públicos, identificando aquellos que interesan según las necesidades de la organización.

En el capítulo número tres abordará en profundidad la relación entre los públicos y la comunicación interna para lograr una comunicación efectiva en lo que refiere a la planificación.

1.3.1 Mapa de públicos: *Stakeholders*

Es posible considerar primordial la necesidad de información con comunicadores y facilitadores idóneos que puedan expresar objetivos y métodos de ya sean personas, organizaciones y gobiernos de manera responsable.

La primera tarea y principal de los relacionistas públicos sería la identificación y el conocimiento en profundidad de los públicos. Éstas redes de públicos estarían compuestas por personas a quienes se dirigen con el objetivo de informar, persuadir, conquistar. Es oportuno mencionar que los públicos tienen sus propios objetivos y expectativas que a veces podrían no corresponder con los de la empresa. Sería conveniente resaltar que las organizaciones tienen conciencia de que los públicos seguirán cambiando y esto lleva a que las organizaciones cambien su vinculación con los públicos, la manera en la que se promocionan, y como tratar con ellos de manera productiva. Es posible considerar imprescindible identificar a los públicos que interesan, por consiguiente utilizarían como herramienta al mapa de públicos.

Para la elaboración de un mapa de públicos debería tenerse en cuenta algunos pasos como reunir a todos los públicos de interés de la organización, para luego seleccionarlos

en una lista discerniendo aquellos con intereses específicos o estratégicos, también especificar el tipo de relación existente o que quieren establecer, definir objetivos y expectativas de la relación con estos públicos. En conclusión, un mensaje no podría ser igual para un público que para otro, ya que cualquier acción de comunicación lleva implícito uno o varios destinatarios y la relación con los públicos se produce en un tramado de relaciones de influencia, ascendencia o dependencia.

El mapa de públicos podría ser un instrumento que consiste en una representación grafica de la organización y de sus públicos. Fundamentalmente ayuda a comprender qué tipo de relación se establece entre organización, identidad y públicos. Costa refiere criterios como:

Motivaciones, estilos de vida, capacidades de influencia y los cuadros de valores que son comunes en cada grupo tipológico y ese mapa tendrá que llegar a ser una representación muy completa y su exhaustividad dependerá del grado de profundización que se aplique a cada grupo tipológico y al acierto con que se estudien los nexos en su conjunto. (Costa, 1992, p. 267).

Por lo tanto, el mapa de públicos permite reunir datos y relevar elementos suficientes para la selección de públicos de interés de la organización y que sea posible así, identificar de quienes depende la organización, aquellos que cooperan con ella y los que interfieren en sus negocios. Ahora bien, existe otra concepción de público que no tiene traducción correspondiente al español y son los llamados *stakeholders*. Se llaman así a todos los públicos que tienen un interés respecto a la empresa u organización; accionistas, el gobierno, los consumidores, las comunidades representativas y los medios. Este público estaría conectado con intención de participación, o inversión, o sea que tienen un interés, *stake*, para con la finalidad de la empresa. Es posible definir a este público como basado en el criterio del poder, considerando la capacidad del público de afectar a la organización o que la misma se vea afectada por ellas.

Sería oportuno caracterizar al término *stakeholders* como personas o grupos que están conectados a una organización ya que ellos y la organización mantienen un encadenamiento lógico respecto uno del otro.

En consecuencia los grupos que no posean este enlace con la empresa no podrían considerarse *stakeholders*, ya que no impactarían ni sufrirían el impacto de la organización.

Estos deberían mantener una relación bidireccional o de intercambio de influencias con la empresa. Por lo tanto, las organizaciones estarían relacionadas con diferentes tipos de públicos, muy variados en su origen y culturas. Estos factores deberían tenerse en cuenta a la hora de armar un mapa de públicos de una organización que desee establecer relaciones y comunicarse con todos sus públicos.

Es posible sostener que la comunicación constituye un elemento central a la hora de interactuar en las organizaciones, ya sean privadas, públicas o de sociedades civiles. Podría considerarse un elemento constitutivo a la hora de organizar las interacciones entre productores y consumidores. Su finalidad remite a los emisores de la gestión de comunicación darles la oportunidad de intervenir en las variables de identidad y comunicación que impactan en su imagen. Las técnicas serían consideradas como de uso habitual y se encuentran dentro de las grandes empresas para transferir sus tácticas a las empresas que aun siguen utilizando una comunicación espontanea y artesanal. La comunicación en una institución resulta de una evaluación exhaustiva y para su mejor y efectiva comunicación debe ser llevada a cabo por un profesional que conozca, comprenda y sepa involucrar las variables en el proceso de comunicación.

Las organizaciones poseen diferentes públicos a comunicar en función de los distintos intereses que los vinculan, y cada práctica de comunicación se encargaría de buscar la manera más adecuada para que los mensajes que transmitan a cada uno de ellos sean posibles y de esta manera establezcan una comunicación direccionada.

El profesional que utilice como herramienta a la comunicación debería tener en cuenta, que la misma podría ser utilizada para lograr el entendimiento entre personas, a través del intercambio de informaciones en un sistema organizado de integración. La comunicación, podría entenderse como un proceso que involucra a los medios en su

multiplicidad de canales, y en el ejercicio de la práctica de las relaciones públicas, el proceso de comunicación representa el gran valor porque favorece la relación entre personas y organizaciones a través de distintas modalidades, ya sean impersonal, dirigida, corporativa, y de mercados, y no se limita a la simplicidad de los medios masivos. Existen dos formas de comunicar según Brandolini y Frigoli:

La comunicación verbal es la que utiliza las palabras y el lenguaje como código...la comunicación no verbal es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Es íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consciente, pero sí sumamente decisiva. (Brandolini, Frigoli, 2009, p. 10)

Es posible establecer que las organizaciones comunican en todo momento, y los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones; en consecuencia comunicar implica abarcar la totalidad del proceso y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a sus públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente.

Es pertinente reconocer que las Relaciones Públicas han aportado estrategia y con ella la comunicación para consolidar una buena reputación ante los públicos. Algunos aspectos de la comunicación debería proyectar la marca como identidad única para consolidar de esta manera su imagen y reputación de la organización. La misma debería ser mantenida y asegurada bajo un trabajo de inteligencia para continuar reforzándola. La misión de la comunicación, es posible caracterizarla para asegurar que la imagen de la empresa sea distribuida en forma pareja en la mente de los públicos de interés, y para que eso sea posible, la comunicación debería trabajar con los valores y objetivos estratégicos de la empresa para que sean conocidos por sus públicos.

Es posible resaltar que la comunicación en la organización debería ser estratégica en el momento que pasa a servir como medio para el cumplimiento de la misión y visión de los objetivos organizacionales y para la creación de acciones dirigidas a los públicos. Cuando cada sector tiene una misión y objetivos establecidos por la alta dirección, es posible sostener que la comunicación asumiría sentido ya que actúa en los distintos niveles jerárquicos, con el objetivo de lograr relaciones que aseguren la simetría entre pensamiento y acción. Podría considerarse como factor esencial el desempeño de

instituciones, organización y empresas ya que es un elemento vital para utilizar en las estrategias de posicionamiento. El escenario actual obliga a las organizaciones a reconsiderar como producen su comunicación, como la misma impacta en la competencia.

La comunicación podría establecerse como la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos siendo las metas del proceso de comunicación deberían considerarse como informar y persuadir. Para ser un comunicador eficaz podrían determinarse conocimientos básicos acerca de cómo se debería procesar la información y cómo se podrían recibir los mensajes procesando la información necesaria para utilizar los medios y herramientas de comunicación para lograr determinado mensaje.

Es posible concluir el primer capítulo donde fue oportuno lograr una primera aproximación acerca de las Relaciones Públicas recorriendo sus orígenes, definiciones y funciones, mencionando la importancia que tiene el acto de comunicar y sobre el rol que los relacionistas públicos cumplen en las organizaciones. Asimismo, fue posible sostener una explicación detallada acerca de los públicos que intervienen en una organización, y finalizado con la explicación de los públicos a los que podrían dirigirse con la intención que tiene la comunicación en las empresas.

Capítulo 2: Comunicación en organizaciones.

Es posible considerar importante que las organizaciones forman parte de fuentes de satisfacción que contienen diversas necesidades económicas y sociales, es decir que viven en una sociedad organizacional y el trabajo transcurre en una organización en la que ocurre la mayor parte del día. Para que exista comunicación es oportuno establecer primordial que exista un sistema compartido de símbolos referentes, para que se relacionen los símbolos comunes entre las personas. La comunicación en organizaciones podría considerarse dirigida a sus públicos objetivo, es decir a los públicos donde la organización tiene una relación indirecta.

Es posible observar en el presente capítulo explicaciones referentes a la comunicación en las organizaciones abarcando desde definiciones acerca de la comunicación organizacional pasando por explicaciones sobre mensajes y redes, interdependencia y sus diferentes tareas y relaciones humanas. Cabe destacar el hincapié realizado en la comunicación como lo es en el tipo de comunicación ascendente, descendente y la horizontal, así como también diferencias detalladas acerca de la información versus comunicación. Seguido de estos temas surge un primer acercamiento hacia los conceptos de la comunicación interna, tratados con mayor profundidad posteriormente.

2.1. Comunicación organizacional.

La comunicación debería considerarse expresada en dirección a la comunicación de dirección, donde es posible implicar a la comunicación entre aquellas personas autorizadas que ejercen influencia, es decir a la dirección y los públicos objetivo internos y externos. Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones según Fayol: "incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control". (1949, p.47).

Es posible considerar que los directores tienen el papel de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son las deseables, mostrando a la

vez a su público externo la visión de la empresa para ganar respaldo de sus *stakeholders*. La comunicación en las organizaciones debería considerarse como la forma de expresión utilizada por la misma ejercida por el departamento de Relaciones Públicas.

Goldhaber expone: “la comunicación organizacional como flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (1984, p. 23).

Es posible interpretar como un conjunto de programas cuya finalidad lleva a mejorar las relaciones entre los públicos internos y externos de una empresa. Las actividades y programas que podrían llevar a cabo en las organizaciones deberían responder al objetivo general que tenga la misma para alcanzar sus metas. Para ello, resultaría necesario definir las estrategias a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y fuera sin dejar de lado la cultura de la misma; cabe destacar que una organización podría ser considerada por la interacción entre hombres con roles y funciones o tareas a cumplir en beneficio mutuo de tal manera que sería imposible separarlos.

Al citar el concepto de comunicación organizacional fue posible mencionar los cuatro conceptos claves dentro de la misma, los cuales podrían implicar a los mensajes, las redes, la interdependencia y las relaciones. En consecuencia, los términos citados serán explicados a continuación en los próximos subcapítulos con el objetivo de profundizar la definición de comunicación.

2.1.1. Mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

Debería considerarse que la comunicación organizacional centra en los mensajes y estos derivan de la información significativa sobre objetos, acontecimientos y personas que generan durante las relaciones humanas. Goldhaber afirma que: “la modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales y no verbales”. (1984, p. 45).

Los mensajes son enviados a las personas que formen parte, tanto fuera como dentro de la organización, a quienes tradicionalmente es posible considerar como receptores. El camino que los mensajes siguen a través de los distintos intervinientes de la comunicación podría implicar a las redes. Éstas podrían existir con sólo dos personas, tres o toda una organización. Es posible tener en cuenta que las comunicaciones pueden clasificarse en ascendentes o descendentes, siendo la primera la que incluye mensajes desde los superiores hasta los subordinados con el objetivo de recibir *feedback* y las segundas relacionados con directrices, objetivos a fin de mejorar cuestiones actitudinales. Es posible considerar que al utilizar el concepto de interdependiente al hablar de comunicación organizacional, podría pretender hacer referencia a las relaciones que tienen todas las personas que forman parte de la misma aunque los cargos a ocupar sean de distintas categorías.

Cuando una parte del sistema es afectado por un cambio, el impacto de dicho cambio sería de incumbencia en toda la organización. Es posible establecer que todas las partes del sistema se verían afectadas en la toma de decisiones ya que estarían frente a una organización la cual tiene un sistema vivo y abierto conducido por seres humanos. Las relaciones humanas dentro de la empresa podrían implicar su conexión dada entre dos o más personas a través de las cuales emiten los mensajes. Cabe destacar que las interrelaciones deberían ser cordiales, amables, y respetuosas ya que de esta manera causaría efectos positivos en el desarrollo de la organización; de lo contrario, serían hostiles y provocarían efectos negativos en los individuos y su relación con la empresa. La interdependencia de las tareas que tienen las diferentes áreas deberían estar en coordinación con las herramientas adecuadas para la conducción de la misma. En las actividades a realizar es posible relacionar a los grupos de individuos dentro de la organización pero esta misma puede cambiar si las tareas varían a lo largo de la estrategia de la organización.

Las relaciones entre las interdependencias deberían ser dirigidas por la gerencia central quienes respetan la estrategia empresarial global para que cada grupo de trabajo mantenga los intereses generales.

2.1.2. Interdependencia de tareas.

La interdependencia, descrita con anterioridad, podría considerarse compartida y a cada una es posible atribuirle características específicas que definen el grado de relación entre grupos.

Para ello, los autores Thompson, Van de Ven y Ferry, Nadler y Tushman (1988), afirman que existen diferentes interdependencias, entre ellas compartida, secuencial, y recíproca.

La primera refiere a grupos que operan independientemente aun siendo parte de la misma unidad de trabajo, que pueden compartir recursos escasos y valiosos que normalmente son asignados por un nivel superior con el fin de adquirir ventajas competitivas mediante el trabajo en grupo. La interdependencia secuencial es descrita como grupos de trabajo dependientes, quienes deberían responder en coordinación como consecuencia de cada grupo siendo dependiente de los anteriores, además de ser estables sin interrupción alguna.

Por último, las interdependencias recíprocas necesitan de las relaciones con los otros grupos, siendo mutuas y sustanciales ya que podrían incidir en el desarrollo de las actividades de los demás. Ningún grupo puede completar su tarea sin la contribución de los grupos compañeros exigiendo así una complejidad mayor que las interdependencias mencionadas con anterioridad.

2.1.3. Identidad e Imagen.

En términos generales podría considerarse a la imagen corporativa como el retrato que es observado en una empresa, mientras que la identidad debería denotar la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de

su naturaleza. La identidad corporativa podría implicar la forma en la que una empresa es presentada mediante el uso de símbolos, comunicaciones y comportamientos, siendo fuerte y convincente que conlleva al logro de sus objetivos comunicándose con sus diferentes públicos. En consecuencia, podría considerarse que el uso de la misma aumenta la motivación entre los empleados, aumentando así, su compromiso y comportamiento con la empresa; podría inspirar confianza entre los públicos externos causando una imagen clara de la misma. Asimismo, es posible establecer que el uso de una clara identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente estableciendo la base de una relación que debería considerarse con continuidad asegurando un futuro estable de la empresa.

La comunicación, el comportamiento y el simbolismo de una empresa podrían ser las formas concretas dentro de las cuales la personalidad de la misma se fortalece, es decir que la identidad debería implicar lo que la organización realmente es en su esencia.

Es posible considerar a la identidad corporativa a través de un conjunto de características que forman una red alrededor de la organización mostrando su personalidad. Puesto que una organización podría ser distinguida de otra por el conjunto de características que posea siendo la autorrepresentación a través de señales la que hablará del comportamiento como forma de expresión. En conclusión, la identidad corporativa podría considerarse información que ofrece la organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos que serán recibidas por personas clave con quienes la organización necesite establecer interacciones a distintos niveles.

Ulteriormente, es posible considerar el concepto de imagen creada por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos según Dowling:

Una imagen 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 sobre un objeto tiene una persona. (Dowling, 1986, p. 177).

La imagen debería ser considerada de gran interés puesto que la misma podría utilizada de una manera positiva sería el requisito básico para establecer relaciones comerciales,

directas o indirectas con sus diferentes públicos objetivos. Una imagen positiva podría establecerse como condición indispensable para la continuidad y éxito de la empresa. Además, es posible determinar que crea un valor emocional favoreciendo a la empresa con respecto a sus competidores. Esto podría verse reflejado en la confianza que el sujeto aplique en la imagen ya que estos deberían recordarse y de este modo relacionarse estableciendo una interacción de creencias, ideas, y sentimientos que tienen de la organización.

Para concluir, la imagen corporativa podría implicar que refleja, en parte, a la identidad de una organización, y que la buena o mala reputación dependerá de las señales que emita sobre ella. Sin la ayuda de la imagen, los consumidores podrían tener dificultades a la hora de decidir sobre que producto de que empresa elegir, es decir que las imágenes podrían considerarse fundamentales en el proceso de búsqueda y para la toma de decisiones.

2.2. Comunicación vs información.

La comunicación podría creerse como un tipo específico de patrones informativos. Un patrón debería tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico de común conocimiento, no comunica, es decir, que no logra su entendimiento hacia el receptor. Davis considera que: "la comunicación es el intercambio de información de una persona a otra". (1990, p. 15.).

Cuando habla la organización es posible tener en cuenta que comunicación e información no significan lo mismo, por lo tanto se debe hacer una distinción entre ambas. La mayor diferencia debería establecerse en el *feedback* o retroalimentación como parte del proceso de comunicación. Por lo tanto, los mensajes que no esperan respuestas serían convertidos en información, pero cuando se busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión, es posible considerar un proceso de comunicación. Es posible establecer que la información siempre deja al

receptor en un papel de espectador, marginado y sin poder participar en el asunto en el cual es informado. Es importante tener bien definidos ambos términos ya que a la hora de comunicar en las empresas éstas deberían hacerlo sin saturación de información.

La información para Miller es definida a modo de “concepto de información como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema”. (1955, p. 45). La información podría creerse que proporciona conocimiento acerca de una problemática, mientras que la comunicación integra dos o más interlocutores a un objetivo común, estableciendo retroalimentación entre emisor y receptor.

La comunicación en las organizaciones debería exigir participación del receptor y buena predisposición del emisor original a asimilar el *feedback*, es decir una actitud positiva para con el receptor y para con el tema a tratar. Es posible considerar necesario que se proponga la apertura y disposición de manera favorable para la comunicación y que las actitudes expresen lo mismo que la empresa quiera transmitir para no crear o anular una posible comunicación entre los empleados y superiores. Los mensajes a transmitir deberían ser de fuentes confiables para que su credibilidad sea efectiva, es decir, que dentro de una empresa será de fundamental aspecto cuidar la imagen confiable de la dirección de la institución ya que la persona encargada de cumplir el rol de comunicador cumplirá el rol de vocero de la misma, y si algo resulta incorrecto podría implicar la pérdida de la confiabilidad levantando una barrera entre el personal y los directivos. Para seleccionar la información es posible considerar distinguir frente a todo el torrente de la misma ignorando aquellas que no son deseo de conocer. Los medios masivos de comunicación seleccionan la información a transmitir siendo las de interés aquellas que mostrarán. Cuando la decisión de mostrar un mensaje esté tomada, es necesario considerar que la exposición podría ser frente a un gran número de competidores que requieren la atención del público objetivo, y que sólo podría ser de su atención si la información es atractiva, de su interés y fácil de comprender y asimilar. De aquí deriva la persuasión dentro de los mensajes e información, desde el momento que espera

provocar una respuesta, intenta motivar el actuar del receptor o sujeto del mensaje a transmitir, y por consiguiente resalta la importancia de emitirlos de la forma atractiva sin olvidar de que estarían frente a la presencia de competidores del medio.

2.3 Cultura Organizacional.

La cultura organizacional definida por Schein como: “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y que se practican por todos los miembros de una organización”. (1991, p. 68).

La cultura podría permitir tener una visión homogénea de la realidad en la que está inmersa la empresa, siendo de suma importancia que exista una cultura que facilite la adaptación a los cambios que puedan suceder en su entorno ya que cada vez se cambia de manera más acelerada. La cultura organizacional podría considerarse como uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de organizaciones, así como también una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. Los mandos altos, son los responsables de construir organizaciones donde los empleados puedan explotar sus aptitudes, comprender la complejidad y mejorar los modelos mentales compartidos, creando así adaptaciones a los cambios de su entorno mediante aprendizajes que les permitan aprovecharlos. La clave de las organizaciones para sobrevivir a su entorno debería implicar el logro de un desarrollo exitoso de sus ventajas competitivas y estar en constante cambio.

Los valores culturales deberían ser promovidos y reforzados mediante planes de acción, siendo de suma importancia considerar la comunicación como elemento clave para el cambio de cultura y la creación de los valores culturales apoyando la estrategia organizacional y así enfrentar los procesos de globalización y competitividad. Para apoyar la flexibilidad de la organización al cambio es posible considerar importante la instrucción de sus miembros generando equipos de alto desempeño, entendiendo al aprendizaje como una instancia en la que genera valor al trabajo y adaptabilidad al cambio. Aquí es

posible implicar la importancia de la calidad de los líderes, quienes cuan más habilidosos y proactivos serían mejores los resultados del cambio.

La cultura organizacional según Ritter (2008), tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación, y la motivación. Cuando se habla de identificación refiere a la personalidad de la organización, comparado con el carácter que tiene cada individuo de una sociedad, la empresa también tendrá un perfil de personalidad propio. La integración va referir a unirse de modo que se fusione la cultura de los individuos logrando un entendimiento común sobre cuestiones básicas y fundamentales de la organización. Coordinación en cuanto a la aplicación de normas y valores. La función coordinadora permite delegar en los empleados la mayor libertad de acción y así toma de decisiones dado que ellos mismos alinean su comportamiento, valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia la presión de la toma de decisiones de la gerencia.

La motivación le da sentido al trabajo por lo que es posible ser un potente motivador hacia el interior y exterior de la organización. Los individuos comparten como comunidad valores, nociones de qué está bien o qué está mal, qué lleva al éxito o qué al fracaso.

Debería considerarse que no existe una organización sin cultura, podrá ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, pero el hecho es que siempre está ahí, distinguiendo una organización de otra confiriéndole identidad. La cultura podría ejercer una poderosa influencia en la organización, desde quien recibe un ascenso y que decisiones toman, hasta la forma en que se visten los empleados; es decir que determina la manera en que hacen las cosas.

Para Pascale y Athos (1985), los campos a los que pueden referirse los valores organizacionales son seis; la compañía como entidad, los mercados exteriores de la compañía, las operaciones internas, el personal, las relaciones, y el Estado.

Con respecto a los campos citados por los autores es posible agregar que al referirse a la compañía como entidad deberían de hacer énfasis en la institución para la que uno vive,

identifica y pertenece; los mercados exteriores son a los que la entidad va ofrecer productos o servicios para la humanidad; las operaciones internas están referidas al rendimiento, puntualidad, habilidades para resolver situaciones y satisfacer al cliente, que lo harán a través del personal de la compañía prestándole atención a las necesidades de los grupos de personas que formen parte de la misma; y en conjunto responden al Estado ya que están inmersas bajo exigencias legales de la comunidad.

Es posible destacar que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, lo cual no significa que no puedan convivir subculturas dentro de una cultura determinada. La gran mayoría de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas. La cultura dominante podría implicar los valores básicos que comparte la mayoría, y las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas y situaciones comunes de los integrantes. Si las organizaciones carecen de cultura dominante y su composición es solo de un conjunto de subculturas, el valor de la cultura organizacional disminuirá porque no habría una interpretación uniforme de lo que sería un comportamiento correcto o incorrecto. Sin embargo, cuanto mejor estén definidos los valores centrales de la organización, más fuerte será la cultura organizacional de la empresa; incluso los individuos que integren la organización deberían aceptarlos y así podría fortalecerse aun más su cultura. Los elementos de la cultura organizacional podrían ser los expuestos por las características del entorno compartido, siendo la tecnología, los hábitos y los modos de conducta los que guíen a la organización.

Según Ritter (2008), la clasificación más aceptada y generalizada de cultura son la cultura burocrática, la cultura de clan, la cultura emprendedora, y la cultura de mercado.

La cultura burocrática podría considerarse la valorada por lo formal, sus reglas, procedimientos, la operación y esquemas jerárquicos. Las responsabilidades junto con las tareas están bien definidas a la hora de realizarlas, favoreciendo el desempeño de la empresa en general siguiendo los manuales de conducción de la misma. En cuanto a la

cultura del clan, debería ser la que privilegie la tradición, lealtad, el compromiso del personal, los trabajos en equipo y se establece un compromiso a largo plazo del individuo con la organización. Este tipo de cultura podría implicar un esfuerzo y prolongado y exhaustivo de socialización ya que los empleados más antiguos son modelos a seguir por los nuevos miembros, enseñando los valores y normas de la organización de generación en generación a los individuos. Es posible considerar de importancia a los orígenes, tradiciones y ritos, sintiendo la pertenencia a la empresa y favoreciendo el buen clima de trabajo en equipo tomando decisiones por consenso.

Es posible determinar que la cultura emprendedora es la referida a aquella cuya creatividad, dinamismo y aceptación en individuos de la organización a cambios o riesgos tiene un alto nivel, prevaleciendo aquí la experimentación, y compromiso del entorno. La iniciativa individual creativa debería ser retribuida y alentada por la gerencia a ser realizada con flexibilidad en pos de los objetivos y estrategias de la organización. Y por último, la cultura del mercado podría establecer la búsqueda del logro de metas medibles de carácter financiero, dando cuenta de la competencia. Las relaciones entre individuo y empresa son estrictamente lo pactado, no realizando más de lo que se pide. La empresa no promete y el empleado no da más de lo que la empresa muestra. En conclusión a los tipos de cultura vistos, es posible observar que las organizaciones que están orientadas al poder son controladas por personas claves siendo su objetivo la competitividad reforzando con los valores el poder central, es decir de quienes favorezcan la toma de decisiones sobre las personas. Asimismo, es posible considerar que están orientadas al rol y normas son culturas que tienen como objetivo principal la seguridad y estabilidad de la organización con apoyo en sus descripciones claras y detalladas de las responsabilidades con un orden estricto de valores. Es posible mencionar la existencia de organizaciones orientadas a los resultados las cuales se centran en la optimización de los resultados para el logro exitoso de sus objetivos. Y por último, las que tienen orientación

a las personas con el objetivo del desarrollo y satisfacción de sus miembros, favoreciendo el crecimiento de los individuos.

Los cambios organizacionales, podrían ser asimilados de una manera más natural que en años pasados, siendo que estas deben convivir con ello para continuar creciendo. Los paradigmas globales con la finalidad de apropiarse del consumo, y que los puestos laborales sean adaptables a los miembros de la empresa. Todo cambio requiere compromiso y dedicación, si no se cuenta con la participación activa de los miembros de quienes tienen el poder de la toma de decisiones en la empresa, puede no resultar el cambio y hasta ser perjudicial para la organización. La formación de la cultura lleva tiempo, y así también lo serán los cambios en la misma. El proceso de cambio acompaña una reestructuración de la empresa a fin de adaptarla a nuevos requerimientos concordantes a la realidad. La naturaleza humana es opuesta al cambio, por eso los gerentes y supervisores representan las piezas clave de cualquier cambio cultural debido a que ellos son quienes más interactúan con los empleados, estos son los agentes del cambio. Es posible determinar según Menzies que: "el cambio es inevitablemente, y hasta cierto punto, una incursión en lo desconocido. Implica comprometerse con hechos futuros que no son totalmente previsibles y con sus consecuencias, provoca dudas y sentimientos de ansiedad". (1980, p. 103).

2.4. Comunicación interna.

Es posible determinar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, lo que podría considerar a toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, que genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de sus mensajes.

La comunicación interna según Brandolini, Frigoli, y Hopkins (2009), es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Es la comunicación que está específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus

integrantes, y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y que sea participativo.

Esta comunicación podría considerarse primordial a la hora de gestionar la motivación del personal y de los diferentes mandos de la empresa, ya que gracias a su gestión se lograrían correctamente los objetivos éticos de la misma. La comunicación interna es utilizada para crear buenas relaciones entre empleados para ofrecer un clima laboral agradable y responder a las inquietudes o expectativas que tengan los integrantes que representen la organización. Asimismo intenta estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando. Es decir que podría permitir que el personal esté implicado generando un compromiso en el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos, además de tener las acciones de la empresa armonizadas para evitar las discrepancias u oposiciones en las diferentes áreas, a través de la comunicación interna también podría generarse un cambio de actitudes para convertirse en actitudes positivas, además cuando la comunicación es clara podría reconocerse que mejoran los estándares de productividad a la hora de desempeñar las labores. La comunicación interna debería considerarse que ocurre en el interior de todas las organizaciones y debería abarcar a todos los miembros de la misma, implicando todos los procesos que permitan mantenerla organizada e interrelacionada como fue aludido anteriormente. Es posible considerar que la tarea de todos los empleados, de cada uno, ya que son emisores, receptores y escuchan lo que es comunicado, es decir, en otras palabras un proceso de escucha inteligente. La posibilidad de entender a las comunicaciones internas como una oportunidad de encuentro con el otro, podría implicar una amplia gama de posibilidades de interacción con el ámbito social porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y cooperación que posibilitan el crecimiento de las organizaciones.

2.5. Tipos de Comunicación.

Podría creerse que dentro de la comunicación interna existen tres niveles de comunicación, estas son descendentes, ascendentes, y horizontal. La primera es aquella que desarrolla la empresa cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, es decir a mandos bajos. De arriba hacia abajo en forma de avisos, mensajes motivacionales, instrucciones, ordenes, reglas, normas o sugerencias. Esta es la más inmediata, prioritaria, y la que todos quieren recibir. Sería oportuno mencionar que el propósito es la circulación de la información con el fin de asegurar la comprensión de los objetivos, la organización y la puesta en marcha de la empresa en todos sus aspectos.

Los campos en los que trabaja la comunicación descendente abarcarían temas concernientes a salarios, gestión, la seguridad, el entorno de la organización, y los objetivos y propósitos de la misma. Los medios que podrían ser utilizados para este tipo de comunicaciones pueden ser los soportes escritos como folletos, periódicos, publicaciones, documentos que serían distribuidos al personal. La comunicación descendente cumple la función de comunicación más asociada al concepto de información ya que su objetivo principal es transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, o sugerencias, normas y propósitos de la organización. La comunicación ascendente es aquella que es dirigida desde el personal hacia los directivos y suele ser en forma de quejas, sugerencias, aspiraciones, respuestas a encuestas. Permite a los responsables de los distintos sectores tener un contacto estrecho con los niveles inferiores, asegurando el conocimiento de las actividades y resultados de los colaboradores. La comunicación ascendente permite que cada miembro de la organización pueda expresar con confianza lo que sea considerado de interés o sus inquietudes hacia los mandos superiores.

Por último, la comunicación horizontal o lateral podría implicar que la misma surge informalmente con el propósito de relacionar a los departamentos y a las personas entre

sí para mejorar la integración de los departamentos, coordinar la acción de los departamentos, situar al individuo en su tarea para que sea proactivo con su equipo y empresa. La información lateral influye de manera directa sobre el clima de comunicación de la empresa. La existencia de un clima laboral agradable también tiene que ver con información lateral espontánea.

2.6. Teoría de la comunicación.

La comunicación de las organizaciones fue abordada desde distintos enfoques que podrían inscribirse en tres grandes paradigmas teóricos que Kunsch (2000) denominó el campo de la comunicación, y éstos son la perspectiva funcionalista, que considera la eficacia de la comunicación y la posibilidad de su observación; la interpretativa, que considera a la organización como a una cultura, y que focaliza en lo subjetivo; y la crítica que tiene un enfoque dialéctico y aborda la organización como un campo de tensión y conflicto.

La auditoría de comunicación podría establecer que permite evaluar el fenómeno comunicacional desde un modelo que investiga todas las herramientas que son usadas para vehicular los mensajes institucionales. En las organizaciones la investigación de estas prácticas debería quedar en manos de los ejecutores, así el responsable de comunicación podría contar con una investigación de una campaña publicitaria o de una encuesta de clima laboral. La idea de la auditoría debería implicar la articulación de los análisis hechos en una evaluación integral de las prácticas de comunicación. Una institución posee diferentes públicos en función de los intereses que los vinculan con la organización. Cada práctica debería ser especializada para direccionar de los modos más adecuados para cada uno de ellos. Lo que la auditoría ofrece es una sistematización de las evidencias, evaluándolos objetivos, la llegada a los públicos y las prácticas de comunicación desarrolladas. El objetivo fundamental de la auditoría de comunicación podría vincularse con la relevación del estado de las comunicaciones de una institución a

partir de la identificación de las diferentes variables para elaborar un diagnóstico de la comunicación en la empresa. Generar un diagnóstico para reorientarlo, o elaborar una nueva estrategia de comunicación también sería de fundamental importancia para evaluar el plan de comunicación con sus tácticas que conforman la institución.

Según Varona (1993), los objetivos de las auditorías podrían ser para evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación con sus canales, describir los sistemas y procesos de comunicación, y analizar estos con su interdependencia con entidades públicas y privadas. Los resultados podrían aplicarse para evaluar el papel, eficacia y necesidad de la tecnología en la comunicación organizacional, así como también considerar el impacto que tienen los procesos de comunicación satisfactorios en todas las áreas de la empresa, asimismo promover cambios en el sistema de comunicación. Para concluir la auditoría, el proceso de diagnóstico debería ser considerado para examinar y mejorar los sistemas de comunicación interna y externa de una organización en todos los niveles de la misma.

A lo largo del capítulo presente, fue posible aludir los principales temas relacionados con la comunicación en las organizaciones establecida como circulación de mensajes dentro de una empresa donde los individuos son relacionados entre sí. Asimismo, es posible establecer que las diferencias existentes entre comunicación e información, sabiendo que la comunicación necesita de un *feedback* y los mensajes que no esperen de éste serán transformadas en información. Además, sería oportuno mencionar la importancia de la cultura organizacional formada por los valores, creencias, políticas y normas que se practican por todos los miembros de la organización. También, sería posible hacer mención en los tipos de comunicación, introduciendo brevemente la comunicación interna en las empresas.

Es posible considerar importante la identidad corporativa de las empresas que podría implicar la forma en la que una empresa es presentada mediante el uso de símbolos, comunicaciones y comportamientos, siendo fuerte y convincente conlleva al lograr sus

objetivos comunicándose con sus diferentes públicos. Y también a la imagen, la que debería considerarse de gran interés puesto que la misma utilizada de una manera positiva sería el requisito básico para establecer relaciones comerciales, directas o indirectas con sus diferentes públicos objetivos. Una imagen positiva podría ser condición indispensable para la continuidad y éxito de la empresa.

Para concluir es posible establecer que todas las organizaciones comunican, siendo necesaria la correcta comunicación para su desarrollo, progreso, estabilidad en la mente de sus consumidores y cambio constante de la misma.

Capítulo 3: Comunicación Interna.

El capítulo a abordar continuará con el tema mencionado de manera breve en el capítulo dos acerca de comunicación interna, haciendo un recorrido sobre puntos claves acerca de la misma. Será posible observar reflexiones acerca de las principales funciones que tiene la comunicación interna en una organización, mencionando la importancia del rol primordial que tiene el comunicador interno siendo que la comunicación interna podría considerarse como la principal herramienta para lograr que los procesos productivos y que el clima laboral contribuyan al logro eficaz de los objetivos y planificación de la organización.

Es posible resaltar que la relación a las instancias de planificación de la comunicación con los alcances que tiene la auditoría en las organizaciones relevando los objetivos fundamentales con sus pasos para el éxito de las herramientas comunicacionales. Asimismo, será posible hacer mención a la reputación, motivación y liderazgo dentro de las empresas.

3.1 Funciones de Comunicación Interna.

Es oportuno hacer mención a que la comunicación es posible interpretarla como la herramienta que permite relacionar los diferentes sectores de la empresa con sus públicos a fin de generar un entorno productivo y armonioso. La comunicación interna podría implicar un medio necesario para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es posible considerar importante que la comunicación interna para Ritter (2008), sirve afianzar y fomentar la cultura corporativa, apoyar el logro de los objetivos, las políticas y planes corporativos, generando entendimiento en los temas complejos en audiencias internas cada vez más complejas, satisfaciendo las necesidades de información y comunicación de audiencias internas. Asimismo, es utilizada para construir una identidad de la empresa en un clima de motivación para lograr la confianza de los individuos, es posible establecer como

primordial para profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, desarticular las subculturas negativas haciendo públicos de los logros conseguidos. Es posible considerar necesario permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, sin importar la dirección en la escala de la empresa, fomentando la comunicación entre los miembros contribuyendo a la creación de espacios de información, participación y opinión. Facilita la integración de realizaciones personales con las institucionales, reduciendo así los focos de conflicto interno a partir de la cohesión de los miembros.

La clave para lograr objetivos, políticas y programas organizacionales se da brindándole información a las audiencias de qué precisan saber y porque medio es necesario recibirlas. El intercambio podría interpretarse para optimizar la labor de los empleados de alta como de la baja jerarquía, hallándose involucrados en los procesos de comunicación. Es posible considerar importante los avances tecnológicos y la accesibilidad que éstos causan a los medios de comunicación ya que podrían ser los causantes de gran impacto en la percepción de los individuos. Debería considerarse a los empleados como votantes, accionistas, consumidores de las empresas en las cuales trabajan trayendo diferentes puntos de vista. Es posible considerar que las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal dentro de su plan de comunicación ya que genera formas de comunicación en todos sus sentidos, siendo en silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes.

3.2 Rol del comunicador interno.

La empresa debería considerarse como espacio de interacción entre personas que genera su propia cultura. Esto refiere a que podrían ser generadoras de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros. Las comunicaciones internas podrían caracterizarse como una base activa en la construcción social de la cultura de la empresa gracias a la circulación de los mensajes claves hacia los individuos que trabajan en ella, su misión, función, objetivos, valores y filosofía. Es posible

reconocer a los mensajes como comunicaciones internas que son motor en las personas para ser motivadas, manteniendo el fracaso y éxito de la compañía trazando una línea de acción asegurando las metas y objetivos bien direccionados. La comunicación interna establecería una forma de comportamiento y compromiso del empleado con las formas de actuar en la organización y al mismo tiempo un marco que integra y cohesiona el factor social.

Según Brandolini (2009), el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar todos los niveles de cultura de la empresa. Debe generar espacio participativo en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa. Es posible considerar que hay sectores encargados de gestionar la comunicación interna como emisores y responsables de este recurso comunicacional.

Es posible considerar primordial el sector de la alta dirección en donde la comunicación interna busca objetivos más amplios dentro de la empresa, potenciando así, procesos productivos sociales y económicos. A su vez fomenta la cultura organizacional siendo de suma importancia resaltar la cultura, la identidad, la competitividad, integración, y participación de los empleados con el proyecto institucional. Mientras que un mal desarrollo de la comunicación interna causaría una pérdida de vista de los objetivos causando falla en los procesos, errores de procedimientos, malestares y confusión de los objetivos de la empresa. La comunicación interna en recursos humanos también es posible reconocerla para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. De este modo, ayudaría a estimular el trabajo que fuere posible realizar en equipo y en consecuencia, sería posible detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo.

De la misma forma, es primordial para generar un clima de trabajo donde la escucha sea importante, valorada y estimulada en cada empleado de la empresa. Por el contrario, la falta podría convertirse en rumores tensos, clima inadecuado y errores por falta de armonía en los procesos productivos. La comunicación interna en los mandos de nivel

medio podría fomentar el trabajo en equipo, definiendo tareas, objetivos de los puestos para favorecer los procesos y mejorar resultados. No obstante, generaría una deficiencia en el desempeño en general de las tareas, y un desestimulo en cada individuo de la organización la mala utilización de la comunicación interna.

El público interno es posible considerarlo recursos humanos, la familia de los trabajadores, a empleados, accionistas y proveedores que también forman parte del público interno de una forma indirecta. Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente ya que el público externo se puede considerar externo a la vez.

Es oportuno citar a Ritter (2008), que alude al director de comunicaciones y comparte responsabilidad de comunicación interna. Todos los gerentes y supervisores son responsables ya que tienen la habilidad y cargo de comunicarse en forma vertical y horizontal como parte inherente a su función de jefes. De esa función hace uso de comunicación formal e informal. Desde las políticas de mejoramiento del clima laboral, pasando por los programas de capacitación interna hasta procesos de negociación con los sindicatos, llevan implícitas actividades de comunicación.

La función del director podría vincularse con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al anejo de los canales formales de carácter mediático. Las estrategias de comunicación interna deberían ser desarrolladas de manera reactiva, es decir frente a una crisis o hecho importante que requiera encarar temas de comunicación planificada.

Es necesario comprender la importancia que tienen los empleados en la comunicación interna, estos son los encargados de realizar la labor más destacada de la empresa, la elaboración de productos. De ellos depende la calidad de los mismos para lograr aumentar el nivel de competitividad de la empresa, de esta manera el funcionamiento de cada puesto de trabajo repercutirá de manera favorable o contraria en los estándares de

productividad y rendimiento de los empleados y de la organización en general. Establecer relaciones con los clientes de la compañía debería implicar importancia a la hora de ofrecer los productos que comercializan ya que estos son la cara visible, ellos transmiten la imagen, identidad y cultura de la organización, transformándose ellos mismos en los consumidores estimulando el consumo de la misma. Asimismo, actúan siendo líderes de opinión frente a las personas ajenas a la empresa por conocer internamente sus características, productos, servicios y es por esta razón que el punto de vista sobre la compañía pueden ejercer influencia sobre las personas externas a ella.

Contar a los miembros de la organización sería posible contar posible necesario para mantenerlos informados acerca de los movimientos y cambios para la mejora del clima laboral evitando los rumores, el radio pasillo y la información no oficial que perjudicaría a la organización.

Brandolini (1999), considera que la comunicación en una organización solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de lo que representa la comunicación con los empleados.

De acuerdo a lo mencionado, es posible considerar importante mantener informado al personal lo que la empresa esté realizando con la intención de transmitirles información que el sector de comunicaciones considere relevantes, siendo la misma direccionada de manera descendente, es decir de los altos mandos hacia los subordinados. En consecuencia, sería oportuno considerar que la intencionalidad con la que se comunica debe ser amplia, concreta, abierta para que este elemento vital de la organización como lo es la comunicación sea a nivel general y en los distintos niveles. Podría establecerse necesaria la identificación de la comunicación ya que es considerada una forma de llevar adelante las tareas y los procesos de decisiones de la compañía y no solamente una herramienta de comunicación que sólo transmita información.

El comunicador interno debería considerar estrategias integrales para detectar problemas en la comunicación entre los miembros de la organización, por ello ponen en marcha

pasos para diagnosticar, y realizar una correcta planificación que mejoren lo detectado previamente. Es posible caracterizar al comunicador interno con las habilidades suficientes para inspirar respeto, confianza, hábil para la redacción ya que a través de éste se dará la comunicación; que posea la capacidad de escuchar, siendo innovador y creativo para la interpretación de la realidad; además debería tener la formación de capacitar y formar a otros en la labor de la comunicación para poder delegar responsabilidades frente a situaciones que lo ameriten. La comunicación interna debería responder a un plan a largo plazo con la finalidad de optimizar los canales y promover el cambio cultural necesario para el crecimiento de la empresa.

3.3 Comunicación interna efectiva.

La comunicación interna según Quiroga (1990), es necesaria para integrar de manera absoluta al empleado con respecto a los objetivos de la empresa para hacerlo sentir integrado a los logros y éxitos de la compañía, así como también los problemas y fracasos de la misma. Además busca crear un sentimiento de orgullo en el individuo siendo que pertenecer a la compañía cause una imagen socialmente aceptable con respecto a lo que instaló en la sociedad dicha organización. Al mismo tiempo establece un clima de comprensión entre la empresa y los trabajadores para crear en ellos una disposición favorable hacia la empresa.

En consecuencia, podría implicarse tener los canales de comunicación abiertos entre los niveles directivos y personal para que puedan tener dialogo acerca de los desacuerdos, descontentos, y los conflictos no lleguen a mayores y ser abortados a tiempo para no causar una problemática en la organización innecesaria.

Es posible establecer que los seres humanos tienen tendencia a agruparse y pertenecer a grupos, solo que los grupos que logran sentirse orgullosos son aquellos que sienten identificación con una filosofía propia donde hay comunicación y valores compartidos comunes a los miembros que la integran. Es posible observar que las compañías en las

que existe orgullo por pertenecer tendrían una estabilidad sólida y tendrían una rotación baja de empleados. Es posible reconocer según Quiroga, que para lograr el sentimiento de pertenencia deberían: “comunicar los valores comunes, tener una filosofía propia, símbolos que representen, fechas significativas, felicitar al personal cuando se obtengan logros..., instituir un programa de reconocimiento a la antigüedad, formar grupos deportivos, culturales y artísticos”. (1990, p. 78).

Es posible establecer un equilibrio entre la credibilidad que la empresa cause en el público y las instrucciones que de la institución imparta para fijar la dirección de los intereses. De acuerdo a lo mencionado, el comunicador tendría la función de mediar entre los intereses de la empresa y los del personal actuando de buena voluntad para llegar a un acuerdo deseado. Es posible afirmar que cuando una empresa pierde la confianza en el público, podría a su vez, abandonar la posibilidad de establecer comunicación, por consiguiente, debería comunicar desde la verdad enfocando el aspecto profesional.

Debería considerar importante la existencia de los rumores siendo parte natural del sistema de comunicación en las empresas en canales informales por el cual circula la comunicación informal con una intensidad importante que llega a toda la organización.

El proceso de difusión de rumores conforme a Ritter es: “mecanismo utilizado por las personas de un grupo, para hacer circular informaciones que esas mismas personas consideran importantes para sus necesidades,...no posee estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de los gerentes,...de los empleados”. (2008, p. 25).

Es posible que los rumores aparezcan y que continúen su trayectoria en los lugares dentro y fuera del trabajo, son influentes de intereses. Es posible considerar que estos rumores serían dados por expresión de deseos o simplemente para crear discrepancia entre los grupos de empleados. Cabe destacar que el tiempo de durabilidad de un rumor ya que estos tienen corta vida, al comprobarse su veracidad deja de ser rumor para

convertirse en un hecho real o se comprueba la falsedad. De esta manera, podría creerse que esos rumores sean transmitidos por aquellas personas que influyen en las opiniones y decisiones de otros, decir líderes de opinión.

3.4 Planificación de las comunicaciones.

Es pertinente desarrollar que la comunicación interna sería dificultosa con la existencia de un paralelo con las comunicaciones externas, debido a que el público conocería de cerca la organización a la cual pertenece, ya que conociendo lo interno tiende a ser crítico, desconfiado y desafiante. En consecuencia la implementación exitosa de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, ayudaría a mantener unida a la organización y permitiría producir mejores resultados, perceptibles en cuanto a la eficiencia en la comunicación entre sectores y favoreciendo el clima laboral. La visión y los valores compartidos por toda la organización asegurarían la coherencia de las decisiones siendo representantes de los cimientos del plan. Es posible sostener que las comunicaciones internas mejorarían el clima laboral siendo necesarias para la comunicación de los empleados con sus jefes para crear confianza de éstos en la organización y que en consecuencia la brinden al público. Podría considerarse primordial detectar las carencias de la organización para luego poder establecer estrategias y herramientas que serían utilizadas para corregir los problemas y lograr los objetivos propuestos.

Brandolini (2009), establece cinco instancias necesarias para un buen desarrollo de las comunicaciones internas manteniendo cíclicamente en torno a estas, y en las cuales menciona el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.

En la primera etapa, la de pre-diagnóstico debería realizarse un acercamiento a la empresa, a través del contacto para relevar la información de la organización, siendo este un insumo fundamental para el proceso de auditoría. Es posible establecer que la

auditoría de comunicación permitiría contar con la información necesaria para planificar acciones concretas en respuesta al estado de cosas que luego serían reflejadas en el informe final; su intención generaría una investigación profunda en todas las instancias comunicacionales para poder gestionar de una manera más favorable todos los instrumentos que se tengan de comunicación. También, es posible destacar que podría ser un recurso de investigación para identificar a los públicos efectivamente involucrados. El trabajo sería integrador requiriendo así del conocimiento de diversas técnicas de comunicación y métodos de investigación de los individuos de la sociedad aplicada al objeto de estudio como lo es la comunicación en las organizaciones. Esto permitiría que las diferentes perspectivas metodológicas consoliden la comunicación institucional preexistente estudiando así los mensajes institucionales y sus significados para mejorar el uso de los mismos en las comunicaciones de la organización. El objetivo fundamental de las auditorías de comunicación podría ser interpretado como el relevamiento del estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación de las distintas variables que intervienen para elaborar un diagnóstico de la comunicación. Aquí es donde tendría lugar la evaluación de los orígenes de la empresa, con sus valores, misión, visión, a qué actividad se dedica, analiza sus fortalezas, debilidades, y amenazas, la estructura organizacional que posee, como desarrolla la comunicación interna teniendo en cuenta la cantidad de empleados y la situación demográfica, y donde fuere necesario realizar apoyo en las comunicaciones internas. A su vez, podría implicarse la necesidad de analizar las herramientas que han sido utilizadas previamente con sus resultados para dar noción del clima laboral en el que estaría trabajando la organización.

En la etapa de diagnóstico es posible determinar las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de la organización que surge de la aplicación de la auditoría como instrumento de medición; es posible establecer una mirada general de la situación en donde es medida y evaluada a través de diferentes herramientas para dar cuenta del lugar donde la compañía está en torno a su relación con la comunicación interna. Es

oportuno citar a Castillo quien afirma: “un diagnóstico consiste en diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desarreglados y analizarlos en contextos”. (Castillo, 1999, p. 21). Es posible interpretar el conocimiento de la situación, detectando las diferentes necesidades de comunicación interna que presenta la organización detectando el funcionamiento de los procedimientos que fueron implementados con anterioridad. Sería posible destacar que el diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación, y que podría creerse importante la opinión de los públicos internos que a ella la componen para ser de apoyo a la compañía en sus objetivos.

Brandolini (2009), menciona los grados amplios, investigación de clima interno, y auditoría de comunicación interna; y los específicos, *awareness* y *readership*. La investigación de clima interno evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer los ánimos de la compañía; sin embargo la auditoría evalúa la efectividad de los mensajes que envía la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico. Los grados específicos *awareness*, ofrecen diagnóstico de menor alcance relevando un tipo de canal; mientras que *readership* es diagnóstico de lectura relevando algunos temas desarrollados en los canales de comunicación interna implementados.

En este sentido, tanto la investigación de clima como la auditoría de comunicación relevarían un diagnóstico de la situación general; mientras que los grados específicos ofrecen una visión puntual de la estrategia de comunicación.

Es posible establecer coherencia, luego de la realización del diagnóstico, la divulgación de sus resultados para generar el plan estratégico. Los objetivos podrían implicar una primera instancia de elementos claves que establecerían un punto de llegada a partir de una guía de acción. Aquí la estrategia actuaría como punto indicador de dónde sería posible llegar, considerando oportuno hacer mención a Brandolini quien define como: “conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. (2009, p. 59).

Es pertinente interpretar a los objetivos como específicos y definidos ya que de ellos depende la definición de las estrategias y tácticas; donde debería considerarse necesario determinar la medición para mostrar su validez siendo alcanzables y realistas a la vez.

Es posible reforzar lo expresado citando a Brandolini, quien sostiene que: “la estrategia es el diseño de la manera en que se van alcanzar los objetivos,...implica intencionalidad y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda”. (2009, p. 97).

Al mismo tiempo las estrategias podrían asociar creatividad, ingenio para reestructurar paradigmas y modelos que el estratega tiene en su mente para plasmar las tácticas convenientes para su estrategia. Sería oportuno referir que a través de ellas es donde las acciones puntuales se realizan; siendo que deberían implicar las técnicas para definir cómo hacerlo y con qué procesos.

El componente estratégico de un plan de comunicación podría implicar los mensajes y temáticas claves que deberían incluirse en diferentes instancias, siendo estos temas de carácter central que establece la alta dirección prioritaria para el negocio y que podría comprender para alcanzar los objetivos de la empresa. Los mensajes clave son posibles de emitir de manera constante y permanente para planificarse en forma anual o semestral llegando a todos los niveles de la organización por lo que los mandos medios y la red de facilitadores difunden los mismos.

La consolidación del plan de comunicación interna podría referir a partir del respaldo de los directivos de la organización frente a los públicos involucrados en la comunicación siendo posible determinar la ejecución del plan para luego monitorear y seguir al mismo. La evaluación podría comprender una evaluación periódica de la gestión para ajustar o mejorar el plan y alcanzar los objetivos propuestos; siendo eficaz la medición y registro de resultados obtenidos al finalizar el plan.

3.4.1. Mensajes clave.

Los mensajes clave podrían ser emitidos por los líderes de opinión para acompañar y complementar el proceso de comunicación transmitiendo mensajes clave a los equipos de trabajo, así como también a los que serían portadores de información operativa y de gestión que generan las áreas de los diferentes sectores de la organización. Estos mensajes podrían vincularse con la misión, visión, y valores para que la organización continúe evolucionando en el tiempo. Los mismos podrían caracterizarse como mensajes claros, creativos, y compartidos por todos los integrantes de la organización manifestándose en las actividades y procesos diarios que realicen los individuos de la empresa. La construcción de la visión debería considerarse una situación imaginaria en el tiempo que motive y satisfaga el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal dentro de la empresa creando una meta deseable a medio y largo plazo. Es preciso aludir a Brandolini quien afirma:

La visión es cualitativa,...demandante y alentadora, atemporal, requiere alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia, es sistémica, debe definirse con amplitud y detalle, la definen...los directivos de aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización, ayuda a definir la razón de la existencia, fortalece y amplía recursos. (Brandolini, 2009, p. 76).

La visión podría reflexionar en uno o más sujetos con la capacidad de inventar un estado ideal, de situarse emocionalmente siendo proactivos para transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

Sin embargo, la misión debería ser motivo o razón de la existencia de la organización especificando la actividad que realicen para lograr la satisfacción de sus públicos, de su personal, de la competencia. Sería oportuno referir que implica al marco de referencia para dirigir la organización, que también guía y orienta al personal y a los socios sobre cuál es la naturaleza y actividad de la organización; es posible incluir el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas siendo la base desde la cual los líderes actuarían para guiar la misma.

La incomunicación podría implicar incertidumbre mientras que el exceso de comunicación puede manifestarse como un estado de indiferencia.

3.5. Reputación.

Es oportuno expresar que la reputación según Villafañe (2015), refiere desde la satisfacción de las demandas sociales, la personalidad corporativa, y la confianza. Otras dos asociaciones a la noción de reputación son la habilidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* y las fuentes de información de la reputación.

Es posible observar a la reputación como el resultado de comportamiento y de realidades objetivas. Podrían incluir al consumo que abarca a los clientes; el organizacional, refiriéndose a empleados; el del capital, involucrando así a inversores y por último el social que implica a los ciudadanos. La reputación de una empresa podría ser considerada generada a partir del reconocimiento que hacen los clientes de su oferta comercial, apreciando así la calidad de sus productos, el valor de la marca y serían convertidos en clientes identificados con los valores de la empresa en general o mismo de la marca haciendo que sea una reputación comercial. En lo que respecta al ámbito organizacional, es posible determinar que la reputación corporativa tendría que ver con la reputación interna, es decir directamente con los empleados que valoran de manera positiva el comportamiento de la compañía para la que trabajan. En otras palabras, es posible sostener como el reconocimiento de la calidad laboral, y el atractivo que ofrece el lugar para trabajar en el mismo. Esta reputación debería ser expresada en el ámbito en el cual implican a inversores, o accionistas. En cambio, la reputación social, es posible resaltar que existe dentro del reconocimiento que se expresa por parte de la ciudadanía corporativa con sus valores corporativos, éticos y profesionales.

En síntesis, la reputación de una empresa podría determinarse como la suma de una realidad como resultado de un buen comportamiento, de una buena calidad sumada al

reconocimiento que sus públicos realicen de la empresa. La gestión de la reputación debería asociar la suma importancia poner en valor lo que la empresa hace bien y tratar de convertir lo que los *stakeholders* a través del reconocimiento de la satisfacción de su relación con la empresa obtuvieron. El plan de comunicación y la reputación podría implicar que tienen como objetivo poner en valor la reputación de la compañía, y son diferenciadas de los demás ya que debería incluir la definición del posicionamiento de la reputación actual de la compañía, los públicos *stakeholders* mencionados con anterioridad y los reconocimientos a nivel corporativos que posean. Villafañe afirma que:

El posicionamiento reputacional es la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una compañía con relación a sus *stakeholders* y aquello por lo que espera ser reconocida. Los tres requisitos de un buen posicionamiento es que sea declinable, diferenciador y con un significado extensible. (Villafañe, 2015, p. 61).

Por consiguiente, la eficacia comunicativa del posicionamiento reputacional sería mayor mientras más diferenciador sea éste. Es conveniente reconocer que un buen posicionamiento es aquel que podría ser contemplado con extensiones que van desarrollando y concretando el sentido que esa idea deberá consolidar. Asimismo, el plan de comunicación y gestión del reconocimiento en materia de reputación debería ser conveniente confeccionar un listado de argumentos que consideren para completar el sentido del posicionamiento. Por lo tanto, el mensaje debería considerarse preciso, claro y conciso que exprese de manera realmente esa idea para que sirva como apoyo para cualquier mensaje de la compañía.

Para concluir es posible precisar la relación entre reputación y comunicación, ya que esta última no determinará la reputación sino que su realidad corporativa, y lo ejecutaría a través de los resultados económicos, la calidad de sus productos, la innovación en cualquier ámbito, y además el orgullo que sus empleados sientan por trabajar en ella. Es decir, que la comunicación aún sin ser parte de la reputación, podría implicar un proceso clave para la puesta en valor de la realidad corporativa ya que facilita el reconocimiento de los grupos de interés por la satisfacción que tienen de sus expectativas respecto a la empresa.

3.6. Liderazgo.

Es posible vincular al liderazgo con la innovación, la influencia, el dar un buen ejemplo y conducir correctamente la dirección de una empresa. El liderazgo podría además caracterizarse como atributo puesto dentro de una organización, ya que una persona que tiene liderazgo debería ser considerada como alguien que da instrucciones en forma entusiasta, logrando metas y la comunicación necesaria para dirigir a las personas hacia las metas deseadas.

El liderazgo que contempla Daft, Steers (1997), es distinto del concepto de dirigir, debido a que el liderazgo incluye el uso del poder o influencia, es una reposición y está diseñado para lograr un fin, se utiliza con las personas, y es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas.

Es decir que la idea de un líder estaría relacionada con otras personas y utiliza su influencia de manera continua para alcanzar metas. El impacto de un líder podría considerarse desde un cumplimiento hasta una aceptación voluntaria para con el líder.

Es posible reconocer que el liderazgo cumple una función importante también para los gerentes ya que la habilidad de liderar podría ser un impacto en el desempeño del grupo. Cabe destacar al liderazgo ejecutor de planes e ideas en personas motivadas. Éste recurre a la motivación, a mostrar las diferencias individuales, y a la competencia organizacional. Asimismo, podría implicar importancia en todos los niveles de la organización, conllevando a habilidades y papeles distintos en los distintos niveles de la empresa. Debería considerarse que los supervisores inclinan su labor a concentrar su atención en los empleados, siendo que los líderes centrados en los empleados estarían enfocando las necesidades personales de sus subordinados. En otras palabras, éstos enfatizan las relaciones interpersonales positivas, mostrándose con características amistosas y accesibles. En cambio, es pertinente reconocer que los líderes centrados en el trabajo deberían considerarse que tienden a enfatizar la terminación de la tarea,

concentrándose así, en la eficiencia de la producción y en lograr las metas de producción, es decir netamente en lo laboral.

Es posible implicar que los líderes conversan con sus subordinados, dominan sus habilidades, analizando el ambiente de trabajo para luego aplicar un estilo adecuado dependiendo de la naturaleza de la situación.

Las funciones principales que un líder posee de acuerdo a Daft, Steers (1997), son el liderazgo de apoyo quienes muestran su preocupación para el bienestar y necesidades personales de los subordinados; el liderazgo directivo el cual indica a sus subordinados qué se espera que hagan a través de guías y direcciones; el liderazgo participativo el cual consulta con sus subordinados las actividades de trabajo, programas y objetivos; y por último el liderazgo orientado a la participación que establece metas que representan un desafío, buscando mejorar el desempeño.

Es posible creer que el líder adoptaría uno de estos cuatro estilos, dependiendo de la situación adecuada a las necesidades de los subordinados en relación a las recompensas que buscarían obtener. Sería importante observar que la formulación de metas y estrategias que adopte la organización estaría en concordancia a las dimensiones de la estructura organizacional que la misma posea. En consecuencia, la estrategia y la cultura deberían implicar la responsabilidad neta del líder.

3.7. Motivación.

La motivación es posible caracterizarla importante para los gerentes debido a que las personas deberían interesarse en ingresar y permanecer en una organización, además de realizar tareas para las que hayan sido contratados, y también superarse yendo más allá de lo que la empresa les encomiende. Por consiguiente las técnicas motivacionales, además de estimular a los empleados a ingresar y permanecer en la organización, podrían ser utilizadas como ayuda para realizar las labores de manera confiable

aprovechando las oportunidades que éstas presenten. La motivación debería implicar importancia ya que afecta y es afectada por factores en el medio de trabajo.

En cuanto a limitantes y presiones que es oportuno mencionar que ejercen los sindicatos, las empresas deberían encontrar como mejorar su eficiencia y efectividad. Es posible establecer que el desarrollo de los empleados es un recurso a futuro que las empresas podrían recurrir a través del desarrollo de programas dictados por el área de planeamiento y gestión de recursos humanos. La motivación debería ser la base sobre la que son construidos los pilares de producción de una empresa, y este consume gran parte de la vida de los empleados según Daft, Steers:

El término motivación es aquello que energiza, dirige, y sostiene el comportamiento humano. La motivación representa una fuerza energética que impele a las personas a comportarse de una manera (...) dirigido hacia algo, es decir que tiene una fuerte orientación al logro de las metas; la motivación posiblemente se puede entender mejor desde una perspectiva de sistemas. (Daft, Steers, 1997, p. 137).

Podría considerarse que los componentes básicos de la motivación son las necesidades, el comportamiento, las metas y la retroinformación, es decir que las personas tienen necesidades, deseos en cualquier espacio y tiempo. Y en consecuencia si éstas se presentan todas al mismo tiempo podría implicar un desequilibrio interno, provocando a su vez una reacción positiva hacia el comportamiento motivado hacia metas específicas.

El comportamiento resultante podría significar la activación de una serie de claves que le envía mensajes concernientes al impacto de su comportamiento. Como consecuencia es posible determinar que la retroinformación mencionada podría implicar de utilidad para reafirmarle a una persona que el comportamiento es correcto o indicarle que su actual curso de acción debería considerarse incorrecto logrando el cambio del mismo.

La motivación podría entenderse desde tres aspectos, la perspectiva fisiológica, la conductual y la cognitiva. La perspectiva fisiológica podría hacer hincapié en las bases biológicas de la motivación, planteándose explorar los sistemas nervioso y endocrino y cómo inciden en los motivos y las emociones.

Desde el punto de vista conductual, es posible definir que existen dos tipos de motivación, la intrínseca y la extrínseca. La primera podría considerarse que surge dentro del sujeto y obedece a motivos internos del mismo. Mientras que la segunda podría mencionarse que se estimula desde el exterior del individuo ofreciendo recompensas. Por último la cognitiva, pondría atención en los pensamientos y procesos mentales que medirán el accionar de las personas.

3.8 Comunicación en casos de crisis.

Amado (2008) considera que las comunicaciones de crisis deberían incluirse en un plan de auditoría. Primero para saber que está integrada a una estrategia de comunicación, y segundo para analizarlas y describirlas como herramientas de acción que sirven para hacer frente a una situación de crisis pública.

Las crisis podrían ser, de producto, cuando los riesgos son derivados del uso de bienes que comercializa la empresa; de servicio, relacionado con éstos; ambientales, si las actividades que la empresa realice inciden en el medio ambiente; o institucionales, cuando involucran a todas las cuestiones relacionadas con cuestiones del desempeño de la corporación. A su vez, debería entenderse a la comunicación como pieza fundamental en momentos de crisis ya que a través de ella se puede revertir la situación o volver la situación positiva frente a una imagen negativa.

Es posible considerar que las crisis pueden representarse como incógnitas conocidas siendo que estas pueden ocurrir a causa de la naturaleza de un negocio o servicio, es decir que se sabe que es factible que ocurra la catástrofe, pero se desconoce si se producirá o cuando tendrá lugar. En oposición, podría ser las crisis de incógnitas desconocidas como acontecimientos calamitosos que no podrían ser previstos por ningún miembro de la organización. El relacionista público debería ser el que prevé y planifica de antemano de manera ordenada. Las Relaciones Públicas de crisis podrían implicar la prioridad de tener un plan de comunicación efectivo para estos casos.

Debería tenerse en cuenta que en primera instancia se evalúa de manera escrita el alcance y capacidad que tiene la empresa para afrontar un imprevisto caso de crisis. A continuación, es conveniente tomar las medidas necesarias para estar preparado, dependiendo de las normas para resolver emergencias, de un método eficaz de comunicación, y de personal idóneo para afrontar la misma desde la comunicación de la empresa.

Para concluir el presente capítulo debería referir a la importancia de la imagen, la cual es un conjunto de percepciones y experiencias. La misma es definida por Chaves: “conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización... La imagen siempre es propiedad del público en la medida en que es la lectura pública de una institución”. (1994, p. 26).

Debería reflexionarse que la visión y los valores compartidos por toda la organización aseguran la coherencia de las decisiones siendo representantes de los cimientos del plan. Las comunicaciones internas mejorarían el clima laboral siendo necesarias para la comunicación de los empleados con sus jefes para crear confianza de estos en la organización y que por consecuencia se la brinden al público.

Capítulo 4: Ontología del lenguaje

Es preciso anclar en el presente capítulo los primeros pasos de la ontología del lenguaje, abarcando la invención del alfabeto como punto de inflexión entre el lenguaje del devenir y el pasaje a la racionalidad del ser humano.

Podría reflexionarse acerca de cómo los poetas eran los responsables de la educación y que su función era la de enseñar relatando historias épicas, o fábulas, narraciones realizadas por humanos, héroes y dioses. Debería considerarse de ésta manera, que sabían lo que era la piedad, el amor, o la perfidia a través de las acciones realizadas por los personajes de estas historias. Es decir, que el énfasis debería ubicarse en el ser de las cosas y no en las acciones. Por lo tanto, es posible establecer que al determinar que algo es ontológico debería considerarse que hace referencia a la interpretación de las dimensiones constituyentes compartidas por todos los seres humanos y que los hace ser de una manera particular y no de otra. Esto podría implicar que cada vez que los seres humanos actúan, lo expresan a través del lenguaje, y no sólo debería determinarse la manifestación del objeto sobre el cual actúan sino que relevan una interpretación de lo que significa ser humano, y por lo tanto una ontología.

También en este capítulo será posible hacer mención a los postulados básicos de la ontología del lenguaje, según Echeverría: “interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. Interpretamos al lenguaje como generativo. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él”. (1994, p. 20).

A través del lenguaje podría considerarse que es posible crear realidades, y éstas dan lugar a moldear el futuro.

Es pertinente destacar los datos recabados a través de las entrevistas realizadas de manera personal. En las mismas, tendrá lugar la mirada de la Licenciada en Psicología, Letizia Stark; la licenciada en Relaciones Públicas Katherine Acosta, actualmente ejerce el cargo de Jefa de sucursal de la marca deportiva Nike; y por último al gerente de Recursos Humanos del Freeshop de Ezeiza, Guillermo Rimoldi.

4.1 Lenguaje del devenir hacia el lenguaje del ser.

En primer lugar para entender el término ontología del lenguaje es posible hacer mención sobre algunos aspectos históricos considerando que éstos han sucedido hasta llegar al concepto actual que considere el presente capítulo.

Para introducir el tema a tratar es posible plantear que no todos los acontecimientos deberían considerarse con el mismo impacto sobre el futuro, ni sobre todos los momentos de la historia. Es posible hacer mención y referir que en la Antigua Grecia ha tenido lugar la invención del alfabeto como hecho fundamental y marcador de un nuevo comienzo ya que en consecuencia, éste dio origen a cambios en la sociedad.

Debería plantearse que las nociones de educación, sabiduría y de convivencia social han sido profundamente transformadas. Las prácticas sociales han sido transformadas y los poetas cedieron su labor a los filósofos para que fueran los encargados de la educación de la juventud. Es posible considerar importante el cambio producido en la parte menos tangible de la sociedad, en otras palabras en la manera en la que los seres humanos piensan sobre ellos mismos y sobre el mundo.

Echeverría (1994), explica que antes de la invención del alfabeto, los seres humanos vivían en lo que llaman el lenguaje del devenir. Es decir, que lenguaje y acción estaban estrechamente unidos, y por lo tanto lo que era conocido de manera natural a través del habla tenía el poder de hacer que ciertas cosas sucedieran; y que no habrían acontecido, de no haber dicho alguien lo que dijo. Los poetas eran los responsables de la educación con relatos de historias épicas, o fábulas, narraciones realizadas por humanos, héroes y dioses. De esta manera tenían conocimiento de lo que era la piedad, el amor, o la perfidia a través de las acciones realizadas por los personajes de éstas historias.

En otras palabras, podría determinar el acceso a los conocimientos por medio de los relatos que los poetas representaban en público, es decir que aprendían la noción de lo que era la valentía gracias a ejemplos sacados de las historias.

De este modo debería considerarse que el alfabeto habría separado al orador, del lenguaje y de la acción, por lo tanto una vez que el texto estaría escrito hablaría por sí mismo siendo innecesario el papel del orador como lo habría sido con anterioridad.

Es posible sostener que la reflexión suplantaría al papel que previamente habrían tenido los relatos de los acontecimientos, y de esa manera ha cambiado la manera de pensar sobre las cosas. En otras palabras el énfasis debería ubicarse en el ser de las cosas y no en las acciones. En consecuencia, es oportuno referir el abandono que produce el lenguaje del devenir del pasado para transitar una nueva manera de ver las cosas, es decir el lenguaje del ser. Asimismo, debería considerarse la aparición de las fuerzas del pensamiento racional inventándose luego la filosofía, y la ciencia, las cuales abrieron camino hacia el pensamiento certero, el razonamiento hacia una reflexión válida dando lugar al nacimiento de lo que llamarían racionalidad.

Es posible sostener que uno de los hechos resaltados es que no sólo ha cambiado la manera del ver el mundo sino que también como los seres humanos serían considerados a sí mismos. El ser humano como ente racional, podría ser considerado como principal diferencia entre las demás especies, y por ello es posible explicar todo a través de la razón. Es posible implicar que las cosas son lo que son de acuerdo a su ser. Es posible sostener que el ser precedía el lenguaje. La filosofía de Descartes debería considerarse un impulso hacia la invención de otro cambio en el modo de comunicarse, la prensa escrita.

Es preciso hacer mención que con la prensa escrita, separación causada por el alfabeto entre el lenguaje y la acción, podría intensificarse. Es decir que, con la imprenta los libros impresos comenzarían a ser de fácil adquisición lo que generaría un conflicto social permitiendo la expansión en todos los espacios de la vida de la sociedad. Hasta aquí, el pensamiento podría implicarse como la nueva base para entender a los seres humanos.

Es posible hacer mención al campo de la filosofía, considerando que existen tres desarrollos mayores que desafían el programa meta-físico. El primero tendría lugar al

que postula con la crítica a la comprensión del alma humana. Este primer acercamiento ha sido situarse fuera del marco metafísico y en cuestionar seriamente sus supuestos básicos.

El segundo es la fenomenología existencial y la crítica a los supuestos del cartesianismo, según los cuales los seres humanos son primariamente seres racionales. Y, el tercero corresponde a una comprensión del lenguaje nuevo.

En síntesis a lo explicado, es posible establecer que la ontología del lenguaje intentaría reunir los desarrollos mencionados con anterioridad en una unidad y síntesis coherente.

4.2 La ontología del lenguaje.

Hasta aquí debería evidenciarse a la ontología del lenguaje como era utilizado el término para los antiguos griegos, es decir como la comprensión del ser en tanto es. A pesar de esto, todo ha avanzado de tal manera en donde sería posible intentar buscar un nuevo concepto alejado de esta antigua visión.

De acuerdo a la entrevista realizada en forma personal a Katherine Acosta, Licenciada en Relaciones Públicas y actual jefa de sucursal de Nike, es posible sostener que: “la ontología estudia el ser, el *coaching* ontológico es entendido como ese ser que se desarrolla a través de tres dominios básicos denominados emoción, cuerpo y lenguaje. Desde esta perspectiva ontológica, el lenguaje es generativo, pues no es inocente y crea realidades”. (Comunicación personal, 10 de Octubre, 2016).

Cuando algo es ontológico debería considerarse que hace referencia a la interpretación de las dimensiones constituyentes compartidas por todos los seres humanos y que los hace ser de una manera particular y no de otra. En este sentido, la comprensión de lo que implicaría el ser humano no necesita la metafísica.

Es posible determinar en relación a lo que el término ontología refiere, que al hacer o expresar lo que fuere, debería revelarse con ello cierta comprensión de lo que podría

resultar posible para los seres humanos, entonces una ontología subyacente estaría presente en ella.

Cuando algo es expresado, sea lo que sea, esto tiene su sostén en los supuestos básicos sobre lo que es posible para el ser humano, es decir que toda acción, presume un juicio acerca de lo que podría estar expresándose que para los individuos debería ser de esa manera y no de otra.

En otras palabras, es conveniente implicar que cada vez que los seres humanos actúan, utilizan la expresión a través del lenguaje, y no solo debería poder determinarse que es manifestado el objeto sobre el cual actúan sino que exterioriza una interpretación de lo que significa ser humano, y por lo tanto una ontología. Esto podría vincular que la mención de cualquier postulado sobre el ser debería estar basado en la comprensión subyacente ontológico del ser que formula ese postulado.

De aquí surge que la comprensión de lo que significa ser humano podría considerarse como la piedra angular de todas las acciones.

Por consiguiente debería ser la interpretación primaria a partir de la cual podrían realizarse las otras interpretaciones. En conclusión sea lo que sea que realice, todo revelaría el juicio sobre los individuos mismos. Podría reforzarse lo dicho, haciendo mención a las palabras de Acosta, quien afirma:

Cada juicio que es dado a otro genera un impacto que va a afectar sus emociones y su disposición corporal ...las herramientas que el *coaching* te da, es aprender a través del lenguaje a generar realidades más óptimas, escuchando el cuerpo ... mientras gestionamos emociones en pos de obtener los resultados funcionales que buscamos para nuestra vida. (Comunicación personal, 10 de Octubre, 2016).

4.2.1. Postulados básicos de la ontología del lenguaje.

Es posible considerar que el núcleo de la ontología del lenguaje, tiene su anclaje en tres postulados básicos representando así las condiciones básicas a través de las cuales el lenguaje constituye una particular manera de ver el mundo y el fenómeno humano.

Por lo tanto, Echeverría establece los tres postulados básicos de la ontologías siendo que: “interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. Interpretamos al lenguaje como generativo. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él”. (1994, p. 20).

El primer postulado debería considerarse como el más importante ya que habla del ser humano. Es posible establecer que el lenguaje es lo que hace al ser humano el tipo particular de seres que son. Estos seres deberían ser considerados seres lingüísticos, es decir seres que viven en el lenguaje, que a su vez es la clave para comprender los fenómenos humanos.

La existencia humana podría implicar tres dominios que abarcan fenómenos diferentes, el dominio del cuerpo es uno de ellos, el dominio de la emocionalidad y el dominio del lenguaje. Esto denotaría que los fenómenos tendrían lugar en el dominio emocional, sin dejar de conferirle sentido al dominio del lenguaje.

Es posible considerar que el lenguaje es un instrumento que permite describir lo percibido del mundo exterior o expresar lo que podrían interpretar del mundo interior. El lenguaje podría hablar sobre las cosas, y la realidad precedía al lenguaje limitándose a dar cuenta de ello.

Esto podría vincularse con la entrevista realizada de manera personal a la Licenciada en psicología Letizia Stark, quien afirma que: “desde la conversación se crea una nueva cultura, considerando al lenguaje como creador de realidad y no como su consecuencia. Los paradigmas que lo sostienen son diversos”. (Comunicación personal, 22 de Septiembre, 2016).

El segundo postulado podría reconocer al lenguaje como generativo, en tanto y en cuanto no solo permitiría describir la realidad sino que establecería que el lenguaje crea realidades. Postular que el lenguaje es generativo estaría sosteniendo que lo que genera podría ser considerado como acción. Es preciso creer que el lenguaje, no sería una herramienta pasiva, sino que, por el contrario podría caracterizarse activo y participa en el

proceso del devenir. En otras palabras, el lenguaje debería definirse como creador de realidades. Al hablar del mismo es posible observar que éste moldea la manera en la que es creado el futuro. Asimismo es posible referir que el lenguaje, además de tener la capacidad de crear realidades, moldea la identidad del orador y el mundo en el que vive a través del mismo.

Es posible hacer mención a la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de Interbaires, Guillermo Rimoldi, quien afirma que: “a través del lenguaje nos expresamos, formamos ideas, manifestamos opiniones, creencias, valores que traemos de nuestra infancia, y por supuesto que damos forma a nuestra realidad y la que está por venir”. (Comunicación personal, 16 de Octubre, 2016).

Es oportuno sostener que existen distintos mundos que emergen según el tipo de distinciones lingüísticas que sean capaces de realizar los individuos, la manera de relacionarlas entre sí, y de acuerdo al juego de lenguaje que utilicen. Es posible establecer un tercer postulado el cual interpreta que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Esto significaría que cada individuo nace dotado de una forma particular del ser, fija o inmutable. La vida, por lo tanto, podría ser el medio donde ocurre la manifestación pudiendo descubrir así la esencia del individuo. La ontología del lenguaje debería sostener, por el contrario, que la vida es el espacio en donde los individuos se inventan a sí mismos. Los individuos podrían referir desde su nacimiento como seres dotados de la posibilidad de participar en el diseño de su propia forma de ser. Y aquello que lo posibilita debería ser definido por la capacidad generativa del lenguaje. Cabe destacar que la ontología del lenguaje tendría su diferencia de la lingüística y la filosofía ya que debería creerse que posee como foco de atención la vida de los seres humanos. Además de los postulados básicos de la ontología del lenguaje, es posible distinguir principios fundamentales de los que desencadenaría la noción de no saber cómo las cosas son, y que sólo es posible conocer lo observado e interpretado como consecuencia de vivir en mundos interpretativos. Contemplar lo que alguien

manifiesta podría no sólo, conocer aquello que expresa, sino también comprender el alma de quien habla. Esto podría vincularse con lo expresado por Acosta, quien sostiene que: “no somos inherentes al contexto, tenemos una historia, valores arraigados, creencias, crecemos y cambiamos todo el tiempo”. (Comunicación personal, 10 de Octubre, 2016).

Es posible plantear importante que no toda interpretación es igual a cualquier otra. Lo que permitiría discernir entre diferentes interpretaciones el juicio que efectúe sobre el poder de cada una de ellas.

Asimismo, es preciso referir que el ser humano no actúa sólo de acuerdo a cómo es, sino que también es de acuerdo a cómo actúa. Esto guardaría coherencia al referir que la acción genera ser. Podría creerse que las acciones revelan lo que en esencia es, y que permitiría la transformación. El *coaching* ontológico podría implicar al individuo moverse en una determinada dirección y dejar atrás sus antiguas formas de ser.

4.2.2 El lenguaje coordina acciones.

Es posible considerar que tradicionalmente el lenguaje permite observar un tipo particular de comunicación, sin embargo habría lenguaje cuando ocurra un tipo particular de acciones. Echeverría sostiene que: “el lenguaje es lo que un observador ve cuando ve una coordinación de acciones, es coordinación recursiva del comportamiento”. (1994, p. 31).

Esta capacidad recursiva del lenguaje podría considerarse la base de lo que es conocido como reflexión y base de la razón humana. Cuando dos personas entablan una conversación es posible determinar que existe un sistema de signos compartidos en un dominio consensual ya constituido. Basándose en los signos, es posible observar la existencia de un *feedback* que es emitido mediante la expresión de sonidos diferentes entre sí por el emisor. Es considerado que ambos individuos en la conversación le otorgan sonidos a los significados que resultan de dominio consensual compartido.

Podría observarse que existe la acción coordinada en el nivel de producción de los sonidos pronunciados, y que gracias a éstos son pronunciadas palabras que designan objetos de conocimiento compartido. Esta acción hace referencia a que el lenguaje podría verse emergido por la generación de un dominio consensual que sería producido en la interacción social. Debería destacarse que el lenguaje permite la interacción entre individuos con un sistema de significados que serían atribuidos por medio de los sonidos siendo una herramienta para conseguir una respuesta.

4.3 La escucha.

Cabe destacar que escuchar no es oír, básicamente oír podría definirse como un fenómeno biológico asociado a la capacidad de distinguir sonidos en las interacciones con un medio. Y por el contrario, escuchar podría implicar todo lo contrario al término oír. Si bien es posible caracterizar que tiene raíz en el fenómeno de oír, escuchar debería considerarse como pertenencia del dominio del lenguaje y que es constituido en interacciones sociales con otros individuos. Lo que marca la diferencia entre oír y escuchar estaría asociado con el hecho de la acción de escuchar ya que genera un mundo interpretativo. El acto de escuchar podría definir que implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. Es posible considerar que no hay escucha si no hay involucrada una actividad interpretativa. En concordancia a lo expresado, al escuchar debería implicarse el factor interpretativo ya que es posible escuchar aun cuando no haya sonidos, ni nada que oír. A su vez, los gestos comunican, ya sea a través de posturas del cuerpo y movimientos en la medida en la que el individuo sea capaz de atribuirle un sentido. Rimoldi sostiene: “mediante la corporalidad es manifestado el lenguaje, cuando se quiere expresar tristeza todo el cuerpo acompaña el sentir”. (Comunicación personal, 16 de Octubre, 2016).

La capacidad de los seres humanos de organizar las palabras podrían considerarse unidades narrativas, relatos, historias, haciendo referencia a acontecimientos, objetos, e

ideas. Debería establecerse que al realizar el acto del habla también tendría lugar la representación mediante el actuar, y eso conllevaría a cambiar la realidad, es decir que podría generarse una nueva realidad. Es posible determinar que una acción es llevada a cabo para atender una inquietud, y que podría ser expresada como interpretación atribuido a la tarea llevada a cabo la acción. Es decir, que le confiere sentido a la acción.

Es oportuno hacer mención a las palabras de Stark, quien sostiene que para tener una buena comunicación es necesario: “ejercer el modelo del observador, tener una escucha activa, un estado de curiosidad permanente hacia lo que las personas están manifestando a través de su lenguaje y sus actos...expresarse con claridad y precisión,...generar un vínculo de empatía”. (Comunicación personal, 22 de septiembre, 2016).

Debería considerarse que los seres humanos podrían ser capaces de escuchar y observar las propias acciones de los individuos, y como consecuencia es posible conferir un sentido. Asimismo, es posible sostener que al practicar la escucha, el individuo no permanece como observador neutral sino que esa intervención transformaría la realidad del mundo donde habitan.

Al hablar del *coaching* ontológico es posible considerar a los modelos mentales, los cuales según Acosta afirma que: “nos permite entender el mundo bajo ciertos paradigmas, diseñados propiamente o heredados, en el uso del *coaching* y el ejercicio de la profesión el modelo mental impacta en cómo voy a entender y asistir al otro, entender como está siendo”. (Comunicación personal, 10 de Octubre, 2016).

En conclusión, sería oportuno referir que hablar implica actuar, y que el hablar podría modificar el mundo, el estado de las cosas, y que, por consiguiente, el hablar traería otros actos. Debería considerarse que cuando un sujeto expresa algo, nuevas posibilidades salen a la luz y antiguas posibilidades dejan de existir.

Es posible considerar importante el contexto de la conversación y el estado emocional de la misma, es decir que el significado y las posibilidades en consecuencia a ellas, serían

diferentes si el estado emocional fuere distinto. Si la finalidad sería escuchar de manera efectiva debería implicar primeramente la observación del estado emocional de la conversación y seguido el estado emocional de la persona con quien se esté conversando. De acuerdo a lo mencionado, cuando en las organizaciones la comunicación entra en crisis es posible considerar de suma importancia ejercer correctamente el rol de observadores para estar abiertos a la escucha efectiva.

Es posible considerar importante que escuchar no es un fenómeno sencillo. Muchos factores intervienen en la forma en que podría permitirse la escucha y en la forma en que esta misma sucede.

4.4 Las conversaciones.

En la comunicación podría observarse que el hablar no sucede sin la escucha, y viceversa. Éstos interactúan juntos, por consiguiente es posible determinar que sucede la conversación. La misma, podría ser la interacción entre los componentes efectivos del intercambio lingüístico.

Es posible distinguir que existen diferentes tipos de conversaciones y una capacidad infinita para hacer distinciones dentro del vasto dominio de las mismas. Es posible determinar conversaciones de acuerdo al estado abierto o cerrado, el momento en que tuvo lugar, el tema abordado, la persona en conversación, o también la importancia con que concedemos la misma. Podría considerarse que los quiebres llaman a la acción, es por esta razón que es posible mencionar a Echeverría quien sostiene:

En presencia de un quiebre, se dan los juicios personales,... constituimos aquello que sucedió en un quiebre, aunque suele también prolongarse más allá de su constitución, de manera casi espontánea...Una vez efectuada la declaración de quiebre, lo normal es entrar en una cadena de juicios...interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. (1994, p. 124).

Podría explicarse que cada individuo actuaría de acuerdo a la acción que crea conveniente a la hora de solucionar o afrontar el quiebre. Debería creerse que ninguna persona manejaría de la misma manera sus acciones frente a los juicios que en cualquier

otra situación. Como resultado, el quiebre podría implicar la responsabilidad de hacerse cargo del quiebre sucedido para dar pie a la acción, asimismo este acontece en un momento determinado de la vida de las personas, y también sucedería en un tiempo, y espacio con consecuencias en el mismo.

Los quiebres podrían implicar un sentido negativo, confiriéndole a los demás las responsabilidades del asunto; o positivos halagando su accionar.

Es posible establecer que la conversación que actúa sobre el quiebre es la conversación para la coordinación de acciones que generarían acciones futuras para lograr que algo suceda. Debería considerarse como forma efectiva de resolver un quiebre el acto de pedir ayuda, ya que a través de este podría facilitarse la resolución de una manera eficiente. Es por ello que existen profesionales a quienes acudir frente a la presencia de una crisis en la gestión de la comunicación. Sería conveniente mencionar las palabras de Stark afirma que:

La intervención en el factor humano debe cumplir la función de guiarlos y acompañarlos en el rol de observadores para obtener distancia objetiva sobre lo que le sucede, evaluando desde esa postura su conocimiento en el campo en el que se desarrolla y los retos previsibles que presenta, potenciar su confianza... (Comunicación personal, 22 de Septiembre, 2016).

4.1.1 Conversaciones en organizaciones.

En primer lugar, es posible determinar que las organizaciones podrían definirse como fenómenos lingüísticos, es decir unidades construidas a partir de conversaciones específicas que estarían basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos en la comunicación entre sí. Una empresa debería definirse como una red estable de conversaciones, siendo agentes de acción y en tanto deberían convertirse en responsables de tal.

Cabe destacar que las empresas podrían constituir un ejemplo real del poder del lenguaje y de las conversaciones ya que sin estas herramientas no podrían construirse. Asimismo, a través de las conversaciones las organizaciones podrían permanecer asegurando su existencia en el entorno e interactuarían con el mercado.

De acuerdo a lo mencionado, Rimoldi sostiene que: “gracias a la apertura a través del lenguaje, es posible detectar en los empleados la falta de motivación y de información que tenían. La mejora fue posible mediante reuniones informativas y existe la posibilidad de tener un coach”. (Comunicación personal, 16 de Octubre, 2016).

Es posible distinguir la existencia de límites en una empresa, estos corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración. También la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas. Asimismo los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido y por último, el lenguaje une a los miembros individuales de una organización.

Sería pertinente resaltar que en las empresas debería existir un *coachee* que pueda resolver las inquietudes, preguntas, y ayude a motivar a los empleados a través de la puesta en acción del *coaching* ontológico. Esto guardaría coherencia con las palabras de Acosta, quien refiere que: “el *coaching* ontológico es un camino de transformación para lograr los resultados que quiero, impacta y genera nuevas realidades, creando nuevos escenarios, fomentando una comunicación efectiva, con distinciones, es una herramienta poderosa a mi juicio y manera de interpretarlo”. (Comunicación personal, 10 de Octubre, 2016).

Es posible considerar que los individuos podrían dejar la organización a la que pertenecen mediante una declaración de renuncia o despido. Cabe destacar que cada persona debería estar ligada a la organización por compromisos específicos siendo responsable del cumplimiento de las tareas para lo cual fue contratado.

Cuando la organización desempeña acciones de trasfondo los empleados podrían implicar que generar condiciones sinérgicas de manera tal que ahorrarían recursos y tiempo. Este trasfondo podría ser producido por un hilado de conversaciones dando lugar a la cultura de la empresa mencionada en los capítulos anteriores.

Como fue aludido anteriormente todo ocurre gracias a las conversaciones, y es posible analizar y conocer una empresa a través de ella. La organización debería constituir hábitos de comunicación positivos y esto podría llevar al aumento de la productividad, y reputación frente al mercado. Sería conveniente hacer mención a lo dicho por Acosta, quien afirma:

La aplicación del *coaching* ontológico a una organización puede traer resultados sorprendentes,...el líder deberá ser influyente, y potenciador para que logre el interés de los participantes y sepa guiarlos por un sendero transformador y excepcional, es parte de ser una buena asistencia como *coach*". (Comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Para concluir es preciso hacer mención a la importancia de las conversaciones en las empresas ya que gracias a ellas podrían hacer notar la fortaleza de la misma, y por el contrario, las debilidades de la organización establecerían un paralelo a las debilidades en las conversaciones.

4.5 Grupos de trabajo.

En las organizaciones deberían plantearse grupos que surgen en respuesta al interés individual y colectivo de sus miembros siendo que las personas podrían integrarse a los grupos debido a necesidades, afinidad, o simplemente amistad. En las dinámicas de grupo es posible considerar que deberían establecer normas, roles, metas y objetivos demandando lealtad a sus miembros.

Los grupos de trabajo podrían presentar factores personales de los individuos donde incluyan actitudes y habilidades que los individuos aportan a la situación de trabajo, es decir la manera en la que los grupos vinculan sus acciones en función de las características personales de sus miembros. A su vez los factores situacionales influirían en las razones por las cuales las personas integrarían el grupo, los motivos u objetivos del grupo y la etapa de desarrollo del mismo. Cabe citar a Daft, Steers quienes hablan de grupos y lo definen como: "un conjunto de individuos que comparten normas o

estándares de conducta, quienes por lo general tienen roles o partes distintas y que interactúan para el logro de metas comunes”. (1997, p. 255).

Es oportuno resaltar que la cohesión de un grupo podría ser el grado hasta el cual los miembros individuales estarían motivados a pertenecer al mismo. Aquí influirían los incentivos siendo los motivos base del individuo, metas, programas, características y estilos. Debería sostener que los grupos en las organizaciones podrían originarse gracias a los factores personales, los cuales incluyen actitudes y habilidades que los individuos aportan a la situación de trabajo, así como motivos individuales. Asimismo, podría ser por factores situacionales que incluyen el tipo de grupo que está siendo considerado, las razones por las cuales las personas son integradas al grupo, los motivos u objetivos y su etapa de desarrollo. Los miembros del grupo estarían bajo un sistema de normas comunes en pos de lograr la cohesión del mismo y la motivación necesaria para permanecer en él.

Los grupos podrían ser guiados para que la influencia del *coaching* ontológico sea favorable, de manera que Acosta refiere a través: “de las muestras del resultado, cambiando el foco, trabajando en las áreas de oportunidad, asistiendo, siendo servicio, mostrando nuestra propia transformación”. (Comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

La efectividad de un grupo de trabajo podría establecerse dependiendo de los factores en el ambiente, factores de diseño y procesos interpersonales relacionados con la tarea. Es decir que el rendimiento productivo del grupo debería satisfacer los estándares y calidad esperados por la organización; además las necesidades personales efectivas facilitan el crecimiento y desarrollo personal de cada individuo, lo cual provocará una actividad a largo plazo del grupo. Estos deberían combinarse con la naturaleza de la tecnología del trabajo para determinar la efectividad del mismo.

En otras palabras los motivos del individuo, los incentivos con los que cuentan, ya sea el programa, o las metas, ayudaran a la cohesión del grupo.

Aquí, es oportuno resaltar el rol del *coaching* ontológico en palabras de Acosta: “es un camino de transformación para lograr los resultados que quiero, impacta en las organizaciones generando nuevas realidades, creando nuevos escenarios, fomentando una comunicación efectiva, con distinciones, es una herramienta poderosa y manera de interpretarlo”. (Comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Es posible mencionar que el ambiente de trabajo, para que el grupo funcione debería ofrecer recompensas adecuadas para un buen desempeño y programas de capacitación para promover una orientación del desarrollo. Esto guardaría coherencia con lo mencionado acerca de la utilización del *coaching* ontológico, ya que a través del mismo mejoraría el ambiente, y calidad de trabajo favoreciendo al público interno, y como resultado mostrando una imagen positiva a su entorno externo.

Capítulo 5: *Coaching* ontológico y sus influencias en la comunicación.

El presente y último capítulo, tiene como objetivo reflexionar acerca del *coaching* ontológico y sus influencias en la comunicación de una empresa u organización.

Hasta ahí fue posible determinar que la comunicación debería considerarse necesaria en las organizaciones y que su eficacia comunicativa beneficiaría el núcleo de la empresa, es decir al público interno. Sería oportuno reflexionar acerca de cómo que el *coaching* ontológico interpretaría acciones y significados compartidos de los individuos a fin de lograr modificar y así, mejorarían sus actitudes frente a la organización.

Asimismo, podría establecerse que en las organizaciones cada individuo aprende junto a los seres humanos dentro de cada grupo de trabajo, y que emplea de manera inteligente procedimientos para aprender. Es posible hacer mención que las empresas que incorporen el *coaching* ontológico en su departamento, podrían lograr notorios cambios y transformaciones en los individuos que componen la organización tanto en los públicos internos como también, en su impacto en los públicos externos.

5.1. Relevancia del *coaching* ontológico en organizaciones.

En principio, es posible establecer que cada vez que los seres humanos actúan, lo hacen expresándose a través del lenguaje y que a través de éste manifestaría una interpretación de lo que significa ser humano, por lo tanto una ontología.

Cuando algo es ontológico debería notarse que hace referencia a la interpretación de las dimensiones constituyentes compartidas por todos los seres humanos y que los hace ser de una manera particular y específica a cada uno de los individuos y no de otra.

Sería apropiado hacer mención a que el *coaching* ontológico podría ser una práctica que deriva del discurso de la ontología del lenguaje, teniendo en su composición valores éticos que sostiene la práctica del mismo. Es posible destacar que el *coaching* ontológico es una práctica de aprendizaje, reconociendo que el individuo en cuestión siente que no puede encarar una situación o problemática, y por lo tanto pide ayuda.

En las organizaciones el departamento de recursos humanos podría detectar cierta dificultad para contratar a alguien idóneo en el tema y así poder resolver el inconveniente. En ciertas ocasiones es posible reconocer que las empresas solicitan del *coaching* para superar las limitaciones actuales y de esa manera poder crecer y perdurar en el tiempo. Es decir que en esas situaciones, las organizaciones aceptan no poder resolver una problemática que limitaría su existencia y no sabría cómo resolverla.

Cuando las empresas ya no encuentran una escapatoria posible frente a las exigencias del mercado actual, es pertinente considerar que necesitan ayuda profesional para poder hacer frente a las mismas. Estas puestas en escena podrían realizarse cuando los caminos de aprendizaje estén predefinidos en el sector de capacitación y sepan que quieren lograr en sus empleados. Cada instructor debería tener el plan pedagógico correspondiente con las respectivas formas de enseñanza que definirían lo que haría cada instructor.

En el *coaching* ontológico la situación a abordar la definiría cada *coach*, la dirección del camino, los mejores planes de contingencia para luego seguir con la interacción del mismo se dejaría en manos del diseño del propio *coach*. Este, por lo tanto, podría definirse que jugaría un papel fundamental en el planteamiento de opciones, según su parecer, y haría una interpretación adecuada para la búsqueda de la solución del mismo y aplicarlas de este modo a los *coachees*. Debería ser una práctica donde el objetivo final sea la transformación profunda que sería vivida por el *coachee*, es decir que se podría llamar un aprendizaje transformacional del ser que era al que es en la actualidad.

En síntesis, el discurso de la ontología tendría como objetivo la aceptación del pasado, con ambición a mejorar el futuro a través de la confianza del presente que cree.

Es posible reflexionar que en las organizaciones, la práctica exitosa del *coaching* ontológico guiaría a las mismas hacia un crecimiento exitoso.

5.2. Prácticas del *coaching* ontológico.

La interpretación del ser humano podría caracterizarse por conocer sus prioridades, y sus modos de manejarse frente a los conflictos. En las organizaciones esto afectaría a aquellos empleados que no estarían pudiendo lograr ciertos resultados. Aquí es donde el equipo o persona podría convertirse en aprendiz siendo el *coach* su entrenador. Debería denominarse aprendiz ya que este individuo aprende de su propia experiencia con el acompañamiento del *coach* facilitándole herramientas para el logro de sus expectativas.

La persona encargada de realizar las prácticas correspondientes al *coaching* ontológico tendría en su poder el manejo del cuidado de sus aprendices siendo que estos no deberían sentir presión, o malestares causados en el camino del aprendizaje. A su vez, deberían ponderar el respeto por su prójimo, con sus experiencias, e intereses. Asimismo, la confianza debería ser considerada un factor clave a la hora de realizar las prácticas del *coaching* siendo que, a través de ella, se podría mejorar la asimilación de los caminos para lograr el objetivo del aprendizaje en cuestión.

En las empresas, podría establecerse que hay tanto exceso de información que ahoga, sin embargo eso no implicaría estar preparados e informados correctamente. Por esta razón sería necesario poder dominar la habilidad de aprender a aprender, convirtiendo a las organizaciones en entes inteligentes, de manera tal que aprenderían nuevos modos de ser más competitivas frente a un mercado que crece asegurando su estabilidad en la vida económica.

En otras palabras debería considerarse un paso fundamental el aprender, conocer la forma en la que cada ser humano, cada equipo de trabajo, aprende. Es oportuno tener en cuenta desde la tarea del *coach*, cuáles serían las tendencias y los factores que inhiben el aprendizaje y cuáles serían los factores que faciliten el mismo para favorecer el trayecto que se realizaría desde el *coaching*.

Aprender implicaría adaptar y utilizaría procedimientos teniendo una actitud humilde para absorber conocimientos de un individuo capacitado para transmitirlos. Siendo así, el

coach analizaría las formas en que los individuos y los equipos de trabajo percibirían sus realidades y situaciones para permitirles cambiar o mejorar estrategias, que hasta ese momento serían inmóviles, por nuevas posibilidades de ser, para que sean efectivos los resultados obtenidos. En otros términos podría considerarse que sería necesario cambiar la manera de pensamiento usada en el pasado para aprender a practicar un nuevo juego. Es posible referir que algunos beneficios tendrán lugar a largo plazo para, no sólo esperar acciones en un presente inmediato, sino lograr entender que algunos procesos podrían verse a futuro, años después de haber sembrado.

El exceso de información, mencionado con anterioridad, podría llevar a causar desgana, como consecuencia de la información empaquetada y lista para su consumo; en vez de cuestionar, proponer, y llevar a la práctica. Es decir que las reflexiones estarían procesadas de fábrica sin modificarlas desde el individuo para su reproducción, dando lugar a la instalación de la comodidad y esto perjudicaría al desarrollo profesional de los individuos, empresas y sociedad.

El *coaching* ontológico en las organizaciones utilizaría como herramientas a la creatividad y el aprendizaje dando lugar a tener el manejo y control de las acciones que se lleven a cabo. En otras palabras, el *coaching* ontológico intentaría asociar el ser del individuo y, la acción efectiva.

Cuando en las organizaciones los individuos manifiestan su descontento a través del lenguaje corporal, o emocional, estarían mostrando su necesidad de trabajar por inercia a la obligación de ganar dinero para vivir. Y aquí es donde el *coaching* debería incorporarse para que los individuos de la empresa se relacionen con sus clientes, pidiéndoles que decidan sobre sus tareas, tomando iniciativas. De esta manera, da lugar al abandono del legado de las empresas estructuradas que remiten los quehaceres emitidos por sus directivos, llevándolos a la práctica por los subordinados. Aquí la confianza entraría al juego, ya que un individuo es posible determinar que no cambiaría su actitud, ni su capacidad de tomar decisiones por el simple hecho de tener conocimientos e información.

Esta sería de plena utilidad para que el aprendizaje emocional sea diferente e integre todas las cualidades y aptitudes del individuo.

Debería observarse que las prácticas del *coaching* ontológico en empresas podrían ser dictadas en grupos de quince a veinte personas, ofreciendo un espacio de reflexión colectiva, incluyendo reflexiones y conversaciones inherentes al tema. En consecuencia, esto traería la reestructuración de trabajo en grupos de la organización, mejorando entre otros aspectos su rendimiento. Para ello, podría resultar necesario ejecutivos que tengan poder de liderazgo, es decir implicarse con la innovación, la influencia, y el dar el buen ejemplo entre otros, como atributos esenciales dentro de la una organización.

El *coaching* ontológico ofrecería en las organizaciones los tipos de direcciones válidas para aprender a controlar las situaciones. Esto tendría lugar a través de la práctica de hábitos sanos, que luego desencadenarían en buenas relaciones en todos los sectores de la empresa.

Asimismo, el *coaching* ontológico buscaría alcanzar logros significativos en la vida personal de los individuos así como también en el desarrollo profesional. El logro debería marcarse en la intervención de estrategias efectivas para que los individuos se desafíen a sí mismos y expandan su potencial aplicándolo al sector laboral y personal. A su vez, podría decirse que el *coaching* desarrolla la actitud y aptitud de generar nuevas ideas, para así crear nuevas posibilidades ya sea a nivel profesional o individual; esto produciría un crecimiento del nivel de creatividad favorable para la organización ya que poseen individuos capaces de resolver situaciones por sí mismos.

El *coaching* ontológico podría ser considerado como un entrenamiento que llevaría a superar dificultades y lograr resultados concernientes a la manera en la que se acciona. Es decir que un empleado con capacidades desarrolladas de aprendizaje tendría un modo de accionar mucho más efectivo que otro sin posibilidad de aprender nuevos conocimientos.

Es posible establecer que en las empresas verían reflejados resultados exitosos luego de utilizar al *coaching* como disciplina de entrenamiento en grupos de trabajo. Algunos de los factores que mejorarían podrían ser en el desempeño y la productividad ya que favorece a que individuos y equipos pongan lo mejor de cada uno en las tareas que realicen. Asimismo, el coaching haría hincapié en el desarrollo humano brindándoles a los managers cursos o *workshops* para facilitar el desarrollo del talento y retenerlo.

A su vez, el *coaching* mejoraría el desarrollo del aprendizaje y las relaciones entre grupos. El desarrollo del personal podría producir mayor consciencia en las respuestas que dan a cada una de las circunstancias presentadas en el ámbito laboral. Aquí podría resaltar valores tales como el respeto, la humildad, el ser solidario con el prójimo, la confianza, produciendo un impacto directo en el bienestar de las personas que alcancen satisfactoriamente sus metas. Es posible determinar que el desarrollo del *coaching* permite generar y explotar la creatividad de los individuos que conforman la organización. Además de estos puntos, debería mencionarse que mejorarían las habilidades y el uso de los recursos, ya que promueven y valoran a que los individuos persigan sus objetivos a fin de explotar las herramientas disponibles ponderando el máximo de sus capacidades. Al mismo tiempo, las personas pasarían a tener un valor adicional por su capacidad de aprender, donde la iniciativa al presentarse un imprevisto los individuos tomen las riendas de accionar antes que jefes, o superiores les indiquen qué hacer. En las empresas donde prima el castigo frente al error, sería oportuno sostener que los empleados no toman la decisión de realizar una acción sin la aprobación de su superior, anulando la capacidad de iniciativa y acción por parte del subordinado.

Por último, podría implicarse al *coaching* para conseguir mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio. De eso trata la práctica, en ponderar el espíritu del cambio y sobresaltar la responsabilidad. En el ámbito concerniente al personal podría creerse que los individuos mejorarían su capacidad de resolución de problemas, aumentaría la confianza, la calidad de vida, mejoraría la relación con el equipo de trabajo, y en consecuencia, es probable

que aumente la eficacia logrando resultados positivos gracias al desarrollo de nuevas perspectivas, habilidades y capacidades.

Es posible caracterizar al *coaching* ontológico como una de las formas de desarrollo que está en pleno auge, tanto en el ámbito empresarial, como profesional e individual. A su vez, podría ofrecer beneficios tangibles a las personas y las organizaciones.

5.3. El coaching como medio de influencias en las empresas.

Sumando características y beneficios, es pertinente resaltar como importante que el *coaching* ontológico podría convertirse en herramienta fundamental a la hora de mejorar la comunicación, capacidades y habilidades de los empleados para que las empresas aprovechen su máximo potencial. Podría implicar al departamento de Relaciones Públicas para llevar a cabo la tarea en cuanto a capacitaciones y fomentar junto al *coach* el aprendizaje de los individuos de la organización.

Cabe destacar que, en los trabajos en equipos la capacidad de desempeño no siempre es de influencia positiva. A menudo los resultados son destacables. La clave del desempeño de los equipos no estaría en las competencias de sus miembros de manera individual, sino que en las relaciones de la dinámica de los mismos. Lo interesante consistiría en observar la relación de cada miembro individual en grupos de trabajo, no de forma aislada. Es decir que fomentar el trabajo en equipos, llevaría al mayor rendimiento de productividad, siendo que aquellos individuos que desempeñen sus acciones de manera individual tendrían un bajo rendimiento.

De acuerdo a lo mencionado, la motivación sería la base sobre la que serían construídos los pilares de producción de empresas, siendo una herramienta complementaria del *coaching*, el cual dará valor agregado al aprendizaje del individuo.

En las relaciones de equipo podría creerse que existe una conectividad como resultado de acciones que realiza la persona. Como consecuencia, debería implicarse una escucha altamente efectiva. Cuando el oyente sabe escuchar de manera efectiva, podría creerse

que ello le provoca un aumento en su conectividad con los demás, comprender mejor al otro, transformarlo y luego transmitirlo en acciones. De esta manera, es posible explicar el por qué es tan importante aprender a escuchar, y comunicar para lograr que una empresa obtenga buenos resultados. Un empleado que este cómodo en su ambiente laboral, podría considerarse con un mayor rendimiento que aquel desmotivado y sin entusiasmo e iniciativa de trabajo en grupo. Por consiguiente, podría reflexionarse que las organizaciones que no poseen un alto rendimiento de productividad y un buen manejo de relaciones laborales entre departamentos, deberían pedir ayuda de un profesional idóneo en *coaching* para mejorar y poner en práctica el aprendizaje, el ejercicio de una exitosa comunicación y del trabajo en equipo.

En estos casos, es posible determinar que ayudaría al grupo *coachee* que el propio orador con su hablar genere la escucha que estos carecen. Al momento de realizar la interacción, debería ser fundamental adiestrar al equipo en lo concerniente a la escucha, así como también, trabajar en simultáneo con el desarrollo de las formas en las que estarían expresándose llevándolo a acciones. Esto permitiría incrementar la conectividad entre individuos en los equipos de trabajo, que luego trasladado a la realidad de la organización fomentaría capacidades exitosas de accionar.

Un aspecto que podría considerarse de importancia en las organizaciones, es el valor emocional que produciría en la conectividad entre individuos a través de las conversaciones. Debería referir de importancia para el *coaching* conducir a los equipos a mantener la positividad frente a las conversaciones.

En los equipos de alto desempeño, es posible resaltar que existe la confianza mutua entre sus miembros. En cambio, en los equipos de bajo desempeño podría creerse que están dominados por el temor o el miedo. En consecuencia a lo mencionado, conllevaría a afectar la conectividad entre grupos. La confianza en las organizaciones permite o impide la realización de acciones dando lugar a las resoluciones efectivas de las circunstancias al presentarse. Para ello, podría resultar importante la corporalidad que

presentan frente a los demás individuos con quienes se interrelacionan en los equipos de trabajo. El lenguaje postural, además, ayudaría a complementar la expresión y coordinación de acciones frente a las que estarían expuestos los individuos en las empresas. En los equipos de trabajo exitosos podría creerse que las relaciones se basan en la confianza entre sus miembros, haciéndose mutuamente responsables del resultado final obtenido.

Es por esta razón, que podría creerse que la ontología a través del dominio del lenguaje en su plenitud, lograría dar cuenta del secreto del desempeño de los equipos de trabajo. El lenguaje debería crear por medio de las herramientas la correcta intervención en los individuos para establecer transformaciones y lograr así el cumplimiento de las metas organizacionales.

Sin embargo, podría establecerse que existen diferentes tipos de *coaching*, por eso cabe destacar que esta herramienta focaliza un método de aprendizaje de transformaciones, a través del cuestionamiento de situaciones, la auto observación, para luego seguir con la reflexión y acción para el logro exitoso de las metas. Dependiendo del contexto es posible creer que el *coaching* podría ayudar tanto en el ámbito empresarial como en el individual. En una organización, el *coaching* buscaría implementar una nueva mirada de la realidad, transformando de manera respetuosa y cordial las acciones a mejorar para redituar a la empresa un mejor rendimiento.

Sería oportuno referir al *coaching* como una herramienta de carácter externo cuya función ayudaría a resolver situaciones que desde el ambiente interno, inmersos en hábitos, costumbres, y rutinas, no sería posible visualizar con facilidad. Para ello deberían acudir a personas idóneas en el manejo de las herramientas del *coaching* ontológico. De la misma forma, es posible creer que una vez contactado este personal, deberían definirse los objetivos que tendrá como resultado final la práctica. Por consiguiente, podrían establecer los grupos de trabajo a transformar, estableciéndose la escucha y la comunicación como factor de aprendizaje. Es posible determinar que estos aprendizajes

transformacionales podrían lograr resultados llamativos como sería el aumento de la productividad en cuestiones de servicios y productos, la eficiencia de los empleados a la hora de resolver situaciones.

Además, mejoraría visiblemente el trabajo en equipo resaltando los valores individuales y el compromiso por el progreso en conjunto de las tareas. Por consiguiente, podría creerse que al poner en práctica los aprendizajes cultivados durante el *coaching*, la cultura empresarial mejoraría visiblemente.

Otro factor que cabe observar, sería la forma en la que aprovechan las habilidades y optimizan los resultados de los individuos para darle un rumbo definido a los objetivos de la empresa. O sea, las habilidades para establecer de manera rápida y de comunicación eficaz, para establecer relaciones humanas además de laborales.

Una vez tomada la capacitación acerca de *coaching* es pertinente expresar que los individuos estarían dotados de habilidades para transformarse en observadores de diferentes situaciones, detectando nuevas posibilidades de acción. Por esta razón, deberían pretender la creación de nuevos modelos para resolver conflictos en las empresas en donde trabajan, utilizando así los recursos disponibles en el tiempo que transcurre la acción. De esa manera, es posible clarificar los objetivos y el rumbo para lograr los mismos.

Esto guardaría coherencia con lo mencionado, ya que los individuos descubren la capacidad de talento individual y grupal, deseos, valores, respeto a las metas organizacionales, y necesidades podría creerse en un camino más próspero de desarrollo profesional que sin estos atributos.

Podría determinarse que la manera de percibir el entorno en el que cada individuo está en acción, dependería del modelo mental creado por éstos. Ellos rigen la forma de actuar y sentir, por lo tanto el accionar del empleado frente a determinadas situaciones. Aquí, debería ser preciso mencionar que el papel que juega la intuición en el entendimiento de las situaciones conflictivas, podría ser considerado de interés y magnitud. El

conocimiento de la intuición debería ser empleado con cuidado siendo podría presentarse como difuso y confundiría los fundamentos verdaderos de la problemática.

El papel del *coachee* comenzaría a entrar en acción luego de producirse el punto de quiebre o problema colocando a los individuos en la frontera de sentimientos dentro de la organización. De ahí, sólo restaría colocarse en la posición de encuentro con el descubrir las salidas posibles a través del aprendizaje. Para diseñar esa transición a un nuevo espacio del ser como individuo en las empresas, el *coachee* debería fomentar la escucha como primordial herramienta, y de esta manera dejaría entreverse las condiciones emocionales con la que cuentan los individuos. El factor emocional que el *coachee* podría despertar en los aprendices estaría conectado con emociones de seguridad, confianza, y situaciones que superen los miedos para atreverse a cruzar esa frontera de comodidad y lanzarse al accionar. Es decir, que los individuos en las organizaciones podrían encontrarse en un estado de cumplir con mandatos sin proponerse manejar los conflictos por decisiones formuladas y creadas por el desarrollo propio sin presencia de superiores. El *coaching* debería estimular la liberación emocional, para llegar a la recta final que divide los miedos emocionalmente internos del individuo, y la sofocación que les provocaría el no realizarlo. Para lograrlo deberían expresarse bajo lemas que conciernen el respeto, la confianza, la humildad, y la aceptación.

Esto provocaría una actitud dispuesta a avanzar en la transformación efectiva de las acciones de los individuos. Es oportuno mencionar en esta instancia que la postura de apertura de confianza y compromiso del capacitador hacia su profesión debería ser incondicional. Los aprendices podrían sentirse contenidos, en confianza para cerrar las puertas de todo lo que tenga que ver con su pasado, para construir un presente cargado de nuevos conocimientos.

Podría considerarse que la confianza sería la llave para construir, y generar espacios de reflexión sincera frente a individuos que tendrían la motivación y la confianza quebrada. Si en un determinado momento es perdida la confianza, podría retroceder el camino del

aprendizaje, siendo responsabilidad del coach recuperarla. La emocionalidad de la confianza debería ser un sentimiento opuesto al miedo al momento de la práctica. Podría ser el miedo el cual paraliza y detiene. El *coach* debería poder generar la habilidad de percibir cuando un *coachee* está en plena confianza para explotar su potencial y generar aprendizaje. Sin la confianza que le proporciona el *coachee* en el espacio de la interacción sería muy difícil que este se atreva a asomarse a las posibilidades que la conversación que se produzca en el ámbito del aprendizaje. Es preciso recordar que el factor fundamental que frenaría el accionar y proceder para enfrentar las situaciones de conflicto de un individuo en las organizaciones, podría ser el miedo.

Para lograr el objetivo con liviandad el *coach* debería asegurarse de haber modificado el conflicto interno del *coachee*, alentándolo a soltar su quiebre. Eso lo obligaría a convertirse en un observador diferente, quien focalizaría su atención en el pasado para limpiarlo de aquellos pensamientos que lo paralicen frente a la acción.

El contexto en el que ocurre la actividad del *coaching* ontológico debería ser de apertura al aprendizaje, y escucha hacia los demás para continuar aprendiendo de otros individuos. En este contexto de apertura podría creerse que es donde podrían observarse los quiebres y cómo éstos existen fuera del observador, y que la única posibilidad que le queda a éste sería hacerse cargo de resolverlos. La interpretación debería correr con ventaja por parte del *coach* librando al individuo, inmerso en esa problemática, de hacerlo.

Es posible vincular que las declaraciones de quiebre podrían significar un antes y un después en la vida del individuo. Significaría que, a partir de poner a la vista de la observación del individuo, éste debería cambiar su manera de accionar frente a las situaciones de la vida para así mejorar y perfeccionar su desarrollo profesional.

En las organizaciones podría establecerse que existen las declaraciones de quiebre cuando exponen un contraste con las ventas alcanzadas en un mes y el propósito para el próximo. En otras palabras, debería hacer notar que los resultados obtenidos hasta ese

momento no son los deseados o estipulados, y emite un quiebre en el estimado que deberían poder alcanzar el próximo periodo.

Es posible sostener que el quiebre podría aparecer expresado como tal, visible a la vista de los individuos o del *coach*, sin embargo podría no estarlo. En este caso, la tarea correría por cuenta del individuo. Podría creerse que éste es el encargado de detectar la problemática encubierta que podría estar inmersa en las tareas diarias, o en la productividad misma de la organización, proponiéndose de esta manera, junto al equipo de trabajo, modificarla. Es posible establecer que la tarea más dificultosa sería la de observar las situaciones con precisión para establecer que estarían frente a una situación que resolver o mejorar.

Sería conveniente reconocer al *coaching* ontológico como una práctica que sostiene desde distinciones e interpretaciones, dando lugar a lo emocional e intuitivo. Por consiguiente, las prácticas del mismo estarían regidas por la forma en la que asume la interacción a través del lenguaje con los grupos de trabajo. Podría implicar al lenguaje como acción. Es posible caracterizar a las acciones como que hacen al individuo un ser único e irremplazable. Al mismo tiempo, estos individuos deberían considerarse seres que no están constituidos con propiedades fijas y permanentes, sino seres que estarían bajo permanentes cambios y serían el resultado de las acciones que realizan. Es por esto, que cuando son realizadas las prácticas del *coaching* ontológico, es posible influenciar de manera positiva a los individuos a mejorar sus hábitos y transformar sus acciones en una labor de mayor rendimiento profesional para el beneficio individual y empresarial.

Al referir al lenguaje como acción es posible establecer que en el ámbito organizacional, las acciones estarían regidas por el lenguaje. Para influirle sentido al lenguaje y obtener como resultado una exitosa planificación de las acciones, es acertada la intervención de un profesional idóneo en *coaching* ontológico. Éstos no sólo que mejorarán el accionar

futuro de los empleados frente a las necesidades de la empresa, sino que, a su vez podrían influir en los aspectos personales del individuo.

Es necesario resaltar que el lenguaje tendría la capacidad de generar acciones. Por lo tanto, podría aludir que los encargados de guiar a los empleados en una empresa, deberían tener la habilidad del fácil manejo de la comunicación verbal y corporal para conseguir que estos realicen las tareas de manera motivada y eficiente.

Los seres humanos podrían establecerse pertenecientes a un grupo de acciones compartidas. Es decir que hablarían el mismo lenguaje, y comprenderían sus acciones a través del mismo. Es posible implicar que el lenguaje utilizado a través de la palabra crea realidades y acciones. Por este motivo, el personal capacitado para dominar esta capacidad, podría ser la clave para el éxito de la coordinación de grupos de trabajo sin dificultad alguna de llegar a la finalidad empresarial.

En último término, para culminar con la reflexión es oportuno vincular la influencia del *coaching* ontológico como creadora de acciones y realidades para mejorar el funcionamiento en los equipos de trabajo. Podría determinar como resultado del mismo, el despojo de los miedos individuales, con el fin de lograr el manejo exitoso de las situaciones adversas que ocurran en la organización sin necesidad de acudir a los jefes. Estas iniciativas favorecerían el desarrollo individual y profesional de la persona, sintiendo la motivación por iniciativa propia, fomentando la detección y transformación de nuevas situaciones de quiebre que acontezcan, obteniendo los ejercicios necesarios para ganar la confianza del individuo, modificando mediante herramientas como el lenguaje, la escucha, la preocupación por el factor humano, el trabajo en equipos que aumentaría la productividad y logrando alcanzar y superar día a día las metas y objetivos de la organización.

Conclusiones

Las Relaciones Públicas tienen el fin de comunicar mediante las gestiones personales, los medios de comunicación a empresas, instituciones u organismos públicos intentando prestigiar y crear la imagen positiva de la empresa. Es posible aludir a las relaciones humanas como vínculo productivo entre la organización y las partes que la componen, teniendo como objetivo no solo el de informar sino también modificar actitudes y comportamientos de las personas para cumplir las metas y objetivos de la organización.

Podría reflexionarse acerca de que las organizaciones influyen sobre el comportamiento de las personas, utilizando como herramienta fundamental a las Relaciones Públicas las cuales, serían encargadas de orientar según la visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar las políticas de comunicación. La práctica de las Relaciones Públicas ha logrado el cambio de paradigma, es decir que la actividad de la organización y las expectativas concilien su actuar de manera simétrica.

Debería considerarse necesario recordar que la comunicación es el proceso por el cual es posible otorgarle sentido a la realidad. Es por ello, que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando deciden emitir un mensaje hasta cuando no lo hacen y callan. El rol del relacionista público podría explicarse como la persona encargada de planificar las actividades del sector basado en los principios y directrices de la organización, administrar su ejecución, darle seguimiento y controlar al personal. Asimismo, encargada de la confección y ejecución del plan de comunicación, y entrenamiento del personal involucrado. Es oportuno reconocer que los relacionistas públicos deberían tener la capacidad de poner ideas e información en un papel de manera clara y concisa; asimismo la capacidad de investigación siendo que los argumentos deberían basarse en hechos como consecuencia de la recopilación de datos de diversas fuentes de información. Por consiguiente, el éxito del buen desempeño de las

Relaciones Públicas dependería del grado de gestión es decir, del saber qué hacer y cómo hacer.

Cabe destacar que el concepto de público podría conformarse a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, además conlleva a la noción de una fuerte implicación con los temas que comparten. Es posible sostener que las organizaciones tendrían conciencia de que los públicos seguirán cambiando, y que ellos darían cuenta de lo que les es favorable para su vinculación con la empresa. Como se aludió anteriormente, las organizaciones comunican en todo momento, y los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones; en consecuencia comunicar implica abarcar la totalidad del proceso y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a sus públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. Las Relaciones Públicas han podido convertirse en estrategia y con ella la comunicación para consolidar una buena reputación ante los públicos. La comunicación debería expresarse como la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que alcanzan sus objetivos, siendo las metas del proceso de comunicación las que deberían utilizarse para informar y persuadir. Asimismo, podría destacarse que en dirección a la comunicación estarían aquellas personas autorizadas que ejercen influencia, es decir a la dirección y los públicos objetivo internos y externos. Esta podría implicar la forma de expresión utilizada por la misma ejercida por el departamento de Relaciones Públicas.

La clave de las organizaciones para sobrevivir a su entorno, debería ser lograr un desarrollo exitoso de sus ventajas competitivas y estar en constante cambio. Cabe hacer mención a que podría creerse que no existe una organización sin cultura, podrá ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, pero el hecho es que siempre está ahí, distinguiendo una organización de otra confiriéndole identidad. La cultura ejerce una poderosa influencia en la organización, desde quien recibe un ascenso y que decisiones toman, hasta la forma en que utilizan vestimenta los empleados; es decir que determina la manera como realizan las cosas los integrantes de la misma.

Es posible aludir que la comunicación interna, la cual ocurre en el interior de todas las organizaciones a fin de abarcar a todos los miembros de la misma, implicando a todos los procesos que permitan mantenerla organizada e interrelacionada. Por lo tanto, podría implicar un medio necesario para alcanzar un fin, en donde la prioridad sería buscar la eficacia de los mensajes. Debería plantearse que las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal dentro de su plan de comunicación ya que genera formas de comunicación en todos sus sentidos, siendo en silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes.

Es posible considerar necesario al comunicador interno con las habilidades suficientes para inspirar respeto, confianza, hábil para la redacción ya que a través de éste ocurriría la comunicación; que posea la capacidad de escuchar, siendo innovador y creativo para la interpretación de la realidad; es importante que sepa capacitar y formar a otros en la labor de la comunicación para poder delegar responsabilidades frente a situaciones que lo ameriten. Las comunicaciones internas mejorarían el clima laboral siendo necesarias para la comunicación de los empleados con sus jefes para crear confianza de estos en la organización y que por consecuencia la emitan al público. Aquí, es posible resaltar como influye la motivación en la comunicación interna de la empresa siendo ésta energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano en las organizaciones.

Sin olvidar el objetivo de este Proyecto de Graduación, es posible reflexionar acerca de la ontología del lenguaje y sus influencias en las comunicaciones de una empresa. Cuando algo es ontológico debería decirse que hace referencia a la interpretación de las dimensiones constituyentes compartidas por todos los seres humanos y que los hace ser de una manera particular y no de otra. En otras palabras debería expresar que cada vez que los seres humanos actúan, y comunican a través del lenguaje. No sólo sería oportuno determinar que manifiesta el objeto sobre el cual actúan sino que revela una interpretación de lo que significa ser humano, y por lo tanto una ontología.

Es posible vincular que el núcleo de la ontología del lenguaje, estaría basada los tres postulados básicos representando así las condiciones básicas a través de las cuales el lenguaje constituye una particular manera de ver el mundo y el fenómeno humano.

El primero, y el más importante, haría mención al habla del ser humano. Un segundo postulado expresaría al lenguaje como generativo, en tanto y en cuanto no sólo permite describir la realidad sino que establecería que el lenguaje crea realidades. Es posible establecer un tercer postulado el cual interpreta que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. La ontología del lenguaje debería sostener, por el contrario, que la vida es el espacio en donde los individuos ocurren a sí mismos.

A lo largo del PG fue posible definir el extenso campo que abarca al lenguaje en cuanto a su capacidad recursiva como la base de la reflexión y la razón humana. Cuando dos personas entablan una conversación podría establecerse que existe un sistema de signos compartidos en un dominio en común. El lenguaje permitiría la interacción entre individuos con un sistema de significados que serían atribuidos por medio de los sonidos siendo una herramienta para conseguir una respuesta. Por consiguiente, la escucha podría definirse como pertenencia del dominio del lenguaje que es constituido en interacciones sociales con otros individuos. Cuando ocurre la escucha debería implicarse el factor interpretativo y que es posible escuchar aun cuando no haya sonidos, ni nada que oír. A su vez, es posible escuchar los gestos, posturas del cuerpo y los movimientos en la medida en la que el individuo sea capaz de atribuirle un sentido.

Para continuar con la reflexión final es posible establecer que hablar es actuar, y que el hablar podría modificar el mundo, el estado de las cosas, y que, por consiguiente, el hablar traería consecuencias. Debería reconocerse que cuando alguien dice algo, nuevas posibilidades salen a la luz y antiguas posibilidades dejan de existir. Las organizaciones podrían ser definidas como fenómenos lingüísticos, es decir unidades construidas a partir de conversaciones específicas que estarían basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos en la comunicación entre sí. Una empresa

podría considerarse una red estable de conversaciones, siendo agentes de acción y en tanto deberían convertirse en responsables de tal.

Es posible establecer que todo ocurre gracias a las conversaciones, y que éstas podrían analizar y conocer una empresa a través de ella. La organización debería constituir hábitos de comunicación positivos y esto podría llevar al aumento de la productividad, y reputación frente al mercado.

Es preciso hacer mención a la importancia de las conversaciones en las empresas ya que gracias a ellas es posible hacer visible la fortaleza de la misma, y por el contrario, las debilidades de la organización serían un paralelo a las debilidades en las conversaciones. Dentro de las organizaciones podrían encontrarse los individuos que forman grupos de trabajo siendo estos, un conjunto de individuos que comparten normas o estándares de conducta. En las organizaciones deberían plantearse grupos que surgen en respuesta al interés individual y colectivo de sus miembros, los cuales podrían implicar factores personales de los individuos donde incluyen actitudes y habilidades aportándolas a la situación laboral.

Es conveniente expresar que la cohesión de los grupos y su efectividad dependerían de los factores ambientales, de diseño y procesos interpersonales relacionados con la tarea. Ulteriormente, es posible notar la influencia que tiene la práctica del *coaching* ontológico en las empresas. En principio es posible establecer que cuando algo es ontológico hace referencia a la interpretación de las dimensiones constituyentes compartidas por todos los seres humanos y que los hace ser de una manera particular y específica a cada uno de los individuos y no de otra.

Sería apropiado considerar que el *coaching* ontológico es una práctica que deriva del discurso de la ontología del lenguaje, siendo así valores éticos que sostiene la práctica del mismo. A su vez, debería reflexionarse que el *coaching* ontológico es una práctica de aprendizaje, reconociendo que el individuo en cuestión siente que no puede encarar una situación o problemática, y por lo tanto pide ayuda.

Es decir que el discurso de la ontología comprometería la aceptación del pasado, con ambición a mejorar el futuro a través de la confianza del presente que cree. En las organizaciones debería caracterizarse que una exitosa práctica del *coaching* ontológico guiaría a las mismas hacia un crecimiento exitoso.

Esto guardaría coherencia, que un paso fundamental del aprender, es conocer la forma en la que cada ser humano, cada equipo de trabajo, aprende.

Por su parte, el *coach*, analizaría las formas en que los individuos y los equipos de trabajo percibirían sus realidades y situaciones para permitirles cambiar o mejorar estrategias, que hasta ese momento serían inmóviles, por nuevas posibilidades de ser, para que sean efectivos los resultados obtenidos. En otros términos podría considerarse que sería necesario cambiar la manera de pensamiento usada en el pasado para aprender a practicar un nuevo juego.

El *coaching* ontológico ofrecería en las organizaciones los tipos de direcciones válidas para aprender a controlar las situaciones. A su vez, el *coaching* mejoraría el desarrollo del aprendizaje y las relaciones entre grupos y podría ayudar a conseguir mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

De acuerdo a lo mencionado, ha sido posible el desarrollo de entrevistas realizadas de manera personal en las que fue oportuno recabar datos reales concernientes a la reflexión del actual PG. En consideración, las empresas que utilizarían el *coaching* ontológico lograrían el éxito financiero en coordinación a través de equipos de líderes. Éste debería ser influente, activo, manejar habilidades de comunicación a la perfección y sobre todo ser un potenciador de destrezas para que los empleados puedan explotar las mismas en relación a la finalidad de la empresa y personal.

Asimismo, las organizaciones que no poseen un alto rendimiento de productividad y buen manejo de relaciones laborales entre departamentos, deberían pedir ayuda de un profesional idóneo en *coaching* para mejorar y poner en práctica el aprendizaje, el ejercicio de una exitosa comunicación y del trabajo en equipo.

Para culminar con la reflexión abordada en el presente PG, es posible reconocer pertinente que el *coaching* ontológico aplicado al sector de las Relaciones Públicas, establece una herramienta fundamental a la hora de mejorar la comunicación, capacidades y habilidades de los empleados para que las empresas aprovechen su máximo potencial creando acciones favorables para el rendimiento, rentabilidad, haciendo hincapié en la competencia inteligente de los empleados para beneficio personal y de la empresa.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Amado Suarez, A. (2011) *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Amado Suarez, A. Castro Zuñeda. (1999) *Comunicaciones Públicas: el modelo de la Comunicación integrada*. Editorial Temas Grupo.
- Barahona, J., Sabate, J., Guerras, L., y Ronda, J. (1997) *Diseño organizativo de la empresa*. España: Editorial Civitas.
- Bartlett, Kayser. (1980). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Black, S. (2000) *ABC de las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Editorial Gestión 2000.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Brandolini, A. Gonzalez Frigoli, M. (2009) *Comunicación interna*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Brandolini, A., Gonzalez, M., Hopkins (2009) *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Editorial: la Crujía.
- Cabrero, J. (1996). *El libro de oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Collado, C. (1991) *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Editorial Trillas.
- Coppola, G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Daft, Steers. (1997) *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Echeverría, R. (2015) *Ética y Coaching Ontológico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ferrari, M. (2011) *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Goldhaber, G. (1991) *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Greener, T. (1995) *Imagen y Relaciones Públicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Quiroga, H. (1990) *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Richino, S. (1996). *Selección de Personal*. Barcelona: Editorial Paidós.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.

Ruíz Alonso, María B. (1988) *Relaciones Públicas: mucho más que una profesión*. Buenos Aires: Mabra.

Suarez, A. (2008) *Auditoria de Comunicación*. Buenos Aires: Editorial: La Crujía.

Suarez, A., Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.

Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Valls, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bibliografía

- Alles, M. (1998). *Empleo. El proceso de selección*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.
- Alonso, G y Arébalos, A. (2009) *La Revolución Horizontal: El poder de la comunicación en manos de la gente*. (1ª ed.). Buenos Aires: Ediciones B.
- Amado Suárez, A. (2008) *Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Arranz, Juan C. (1997) *Gestión de la Identidad Empresarial: y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bartlett, Kayser. (1980). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
- Black, S. (1993). *ABC de las Relaciones Públicas*. Londres: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Blanco, L. (2000) *Prácticas de relaciones públicas: el planeamiento*. Buenos Aires: Ugerman.
- Bobbioni, I. (2014). *Crisis organizacional: ¿Fracaso u oportunidad?* Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/2902.pdf
- Borrini, A. (1992). *Mercado de la Opinión Pública*. Buenos Aires: Editorial Atlantida S.A.
- Buendia, J. (1991). *Organización de Convenciones, Congresos, Seminarios*. México: Editorial Trillas.
- Brandolini, A. Gonzalez Frigoli, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Brandolini, M., Frigoli, G., y Hopkins. (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Barahona, J., Sabate, J., Guerras, L., y Ronda, J. (1997) *Diseño organizativo de la empresa*. España: Editorial Civitas.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Cabrero, J. (1996). *El libro de oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Coppola, G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Capriotti, P. (1992) *La imagen de la Empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Ateneo.

- Cardoso, F. (2016) *Identidad Responsable*. Proyecto de graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3808.pdf.
- Collado, C. (1991) *La comunicación en las organizaciones*. España: Editorial Trillas.
- Cortes, S. (2015) *Comunicación interna*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3691.pdf
- Costa, J. (2009) *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Daft, Steers. (1997) *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- De la Iglesia, A. (2015) *La comunicación Persuasiva*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3699.pdf
- Echeverría, R. (2015) *Ética y Coaching Ontológico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ferrari, M. (2011) *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las Organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: Editorial La Crujía inclusiones.
- Goldhaber, G. (1991) *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Greener, T. (1995) *Imagen y Relaciones Públicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Illescas, W.D (1995). *Cómo planear las Relaciones Públicas. Ingresando en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Editoriales Macchi.
- Mas, V. (2015) *Crisis de Starbucks*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3736.pdf
- Mon Avalle, T. (2016) *La comunicación política y los medios digitales*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3860.pdf
- Heath, R. (1994) *Managment of Corporate Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herrero, S. (2005) *La comunicación incomunicada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Iruretagoyena (2012) *Manual de comunicación corporativa*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Jijena Sánchez, R. (2008) *Imagen personal, profesional y corporativa: Cómo mejorarla, sostenerla o revertirla*. Buenos Aires: Nobuko.

- Kofman, F. (2008) *La Empresa Consiente: cómo construir valor a través de valores*. Buenos aires: Aguilar.
- Lacasa, Antonio S. (1998) *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lazzati, S. (1997) *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Maristany, J. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. (2° ed.). México: Pearson.
- Marston, J. (1988) *Relaciones Públicas Modernas*. México: McGraw-Hill.
- Martin, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. (2ed). Salamanca: Ediciones universidad de Salamanca.
- Maristany, J. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. (2° ed.). México: Pearson.
- Lake, G., Losey, M., Ulrich, D. (1997). *El futuro de la dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Editorial Ariel S.A.
- Molero Hermosilla, A. (2005) *Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación*. Buenos Aires: Ilgo.
- Nilson, C. (1994) *Como formar a su personal. Técnicas de entrenamiento para no especialistas*. Barcelona: Editorial Granica.
- Notte, V. (2015) *La comunicación interpersonal en el ámbito empresarial. Sobremodernidad, cambio generacional y nuevos vínculos*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3220.pdf
- Piñeiro, A (2015) *La comunicación en escena*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3381.pdf
- Plaza, C. (2014) *Relaciones Publicas Modernas*. Proyecto de Graduación. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3382.pdf
- Quiroga, H. (1990) *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Richino, S. (1996). *Selección de Personal*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Ruíz Alonso, María B. (1988) *Relaciones Públicas: mucho más que una profesión*. Buenos Aires: Mabra.
- Sanz de la Tajada, L. (1996) *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis

- Scheinsohn, D. (1997) *Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Senlle, A. (2000). *Técnicas de Reuniones*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Suarez, A. (2008) *Auditoria de Comunicación*. Buenos Aires: Editorial: La Crujía.
- Suarez, A., Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Valls, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Wallo, A., Kock, H., y Nilsson, P. (2016) *Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link*. International Journal of Human Resources Development and Management. Recuperado el: 19/04/2016. Disponible en:
http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA447206582&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=44c81436aba94473a674897693c2a9f8
- Wamba, S., Akter, S., Kang, H., Bhattacharya, M., & Upal, M. (2016) *The Primer of Social Media Analytics. Journal of Organizational and End User Computing*. 28(2). Disponible en:
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/The_Primer_of_Social_Media_Ana.PDF
- Watt, C. (1995). *Organización de Reuniones*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Winkler, D (1998) *Como derribar barreras mentales. Comunicación Interna. Revista Imagen* (26-pp 77-81): Buenos Aires: Revista Imagen S.A. Año 3. Numero 26. Septiembre 1998. Venta por suscripción.
- Zabala Sardi, D. (2014) *Futuro Verde*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3381.pdf

