

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

RE/MAX: Comunicación Interna

Comunicación estratégica para mejorar el clima interno de la organización.

Nombre y Apellido del Autor | Micaela Romero

Cuerpo B del PG

Fecha de presentación | 15 de Septiembre del 2017

Carrera de Pertenencia | Relaciones Públicas

Categoría | Proyecto Profesional

Línea Temática | Medios y estrategia de comunicación

Índice

Introducción	3
Capítulo 1: Las relaciones públicas y su vínculo con la comunicación interna	9
1.1 Gestión de la comunicación organizacional.....	10
1.2 El rol del relacionista público en la comunicación interna	13
1.3 Comunicación estratégica: Funciones principales	16
1.4 Herramientas de comunicación interna.....	22
Capítulo 2: Comunicación corporativa	24
2.1 Identidad: Contexto interno.....	25
2.2 Personalidad: Características y componentes	30
2.3 Cultura organizacional	31
2.4 Imagen corporativa.....	35
Capítulo 3: Clima organizacional: Factor humano	41
3.1 Coaching ontológico: Gestor motivacional	42
3.2 Motivación	44
3.3 Liderazgo: Tipología	56
Capítulo 4: RE/MAX Inmobiliaria	62
4.1 Historia de la organización	62
4.1.1 Mercado Argentino: Historicidad	64
4.2 Identidad corporativa de RE/MAX.....	65
4.3 Cultura: estructura interna	68
4.3.1 Capacitación: inserción	69
4.3.2 Organigrama.....	73
4.3.3 Canales de comunicación.....	74
4.4 Análisis FODA	75
Capítulo 5: Implementación del plan de comunicación	78
5.1 Diagnostico.....	78
5.2 Objetivos	80
5.3 Estrategia	82
5.4 Etapa de desarrollo	84
5.4.1 Seguimiento.....	87
Conclusiones	90
Lista de referencias bibliográficas	95
Bibliografía	96

Introducción

El Proyecto de Graduación (PG) se enmarca en la categoría Proyectos Profesional de la Licenciatura de Relaciones Públicas, ya que responde a la problemática de una necesidad Interna de comunicación de la Inmobiliaria RE/MAX.

El mismo se enmarca en la línea temática de Medios y Estrategias de Comunicación, debido a que la propuesta plantea la incorporación de un plan de comunicación para luego poder lograr comprender mejor la propuesta.

La estructuración del PG tiene como objeto dar al lector la posibilidad de que obtenga una correcta comprensión del tema, como así también de la labor del relacionista público, de sus herramientas y su importancia en el campo de acción.

En la actualidad los mercados inmobiliarios son cada vez más competitivos, razón por la cual el factor interno como elemento estratégico para el desarrollo y crecimiento de la organización podría ser trascendental para obtener una posición de liderazgo frente a la competencia. Frente a la inserción de RE/MAX en el mercado Argentino sería posible considerar el contexto como un factor que podría influenciar la estructura de la organización. Motivo por el cual sería posible establecer que este no respondería a la idea de cohesión y competitividad propuesta por el modelo norteamericano de la empresa. Motivo por el cual se intentará integrar estratégicamente las acciones desarrolladas dentro del ámbito interno de la inmobiliaria ciertos factores como la motivación y el liderazgo con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia, la comunicación y el clima laboral. El mismo se vincula con la carrera a partir de la creación de un sistema interno de comunicación que busca mejorar el factor interno dentro de una organización, determinando los factores que pueden incidir en la motivación y la productividad de los empleados. Por tal motivo se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo influye la motivación y la comunicación estratégica en el clima interno de una empresa de servicios? En base a esto el objetivo general del presente proyecto es el de desarrollar un plan de comunicación para mejorar el clima interno de una empresa de servicios,

Elaborando para esto un plan de acción que contemple estratégicamente los distintos factores que pueden incidir en la motivación y el clima interno dentro de una organización.

Asimismo se implementará como técnica de recolección de datos, entrevistas a distintos empleados de los correspondientes niveles jerárquicos de la compañía para de este modo conocer su nivel de motivación en relación a la empresa.

En los capítulos, se abordan una serie de temas relevantes de manera tal que permiten realizar un análisis completo y sacar conclusiones, que derivan en el plan de comunicación concretamente.

Para la confección del presente proyecto se ha indagado distintos antecedentes académicos con el propósito de respaldar la temática planeada.

Giambruno (2016). *Relaciones Públicas en el cierre de empresas. Plan de comunicación interna para la gráfica RR Donnelley*, hace referencia a los aspectos vinculados a la comunicación interna dentro de una organización, a través de la implementación de diversas herramientas que ayuden a canalizar los objetivos definidos para el plan de comunicación frente al cierre de una compañía. En este sentido la relación que existe con el presente PG se sujetaría principalmente en las acciones estratégicas de gestión organizacional y de comunicación, las cuales en su conjunto, podrían potenciar y estructurar el ámbito interno de una empresa como un pilar fundamental para su correcto desarrollo y crecimiento.

Goicoechea (2013) en su proyecto de grado titulado *El impacto intergeneracional en la comunicación organizacional*, sostiene una visión integradora del personal frente a la incorporación de distintas plataformas de comunicación online, contemplando para el ámbito interno el aumento y la importancia del intranet como una herramienta que otorgaría para la comunicación interna una mayor fluidez y cohesión grupal. Motivo por el cual este se relacionaría con el PG a partir de la relevancia que estas herramientas

podrían tener dentro del entorno grupal de una organización. Tomando en consideración para esto las distintas variables que podrían repercutir en su implementación.

Torroba (2013) en su PG titulado *Renovarse es sobrevivir. La importancia del cambio en la identidad e imagen corporativa*, aborda los conceptos de identidad, imagen y reputación como un conjunto de factores, los que a través de una correcta gestión tanto interna como externa podrían impactar positivamente en la percepción de los clientes respecto a la organización. Por otra parte incorpora la noción de valor frente a las expectativas de los clientes en relación al servicio y como un elemento diferenciador para un buen clima interno, vinculándose al mismo en este aspecto, puesto que la imagen podría ser afectada en algún punto por este componente.

Bertani (2013) PG denominado *Plan de comunicación interna para el IUPFA. Comunicándonos*, plantea la necesidad de un plan de comunicación interna que conglomere de manera eficaz los mensajes compartidos por la organización con el objetivo de evitar situaciones críticas dentro del ámbito interno. Por otra parte, sostiene que la importancia de realizar un diagnóstico que ayude a contextualizar la situación real de una organización podría repercutir en algún punto con la correcta implementación de dicho plan. Además incorpora la relevancia de los roles dentro del grupo de trabajo como una manera de delimitar las acciones que cada uno realice dentro de una compañía. En base a esto el presente se relaciona al PG con motivo de la importancia que tendría para un grupo de trabajo un plan que determine y contextualice su posición dentro del ámbito interno, evitando de este modo confrontaciones o situaciones conflictivas que podrían afectar al buen clima interno.

Haisner (2013) en su PG *Comunicación Interna Responsable. Motivación y sentimiento de pertenencia en las organizaciones*, refiere a la importancia de la inclusión y el sentimiento de pertenencia que podría tener para el ámbito interno dichos factores. Asimismo aborda la significancia de focalizar a través de las relaciones públicas, acciones vinculadas con la comunicación interna y la gestión de la motivación en el ámbito laboral.

En este sentido se relacionaría con el PG a partir de la necesidad de incorporar distintas actividades que favorezcan la comunicación y dinámica interna con la finalidad de potenciar el valor de grupo, resaltando además la relación que existiría entre la productividad y el rendimiento como consecuencia de un buen clima interno.

Cerra (2014) en su proyecto *El impacto de la Generación Y en las empresas. Plan de comunicación para el público interno de Jumbo Retail*, menciona la existencia de un nuevo paradigma para las empresas entorno al impacto intergeneracional, motivo por el cual desarrolla una propuesta que vincula y promueve desde la comunicación la integración de cada uno de los empleados a partir de un cambio organizacional que potencie y reúna las distintas características del personal con la finalidad de fortalecer positivamente el ámbito laboral y el clima interno. Por este motivo se relacionaría con el presente PG desde la incorporación del factor generacional como un aspecto que repercutiría en quehacer habitual dentro de una organización, contemplando del mismo modo el impacto en la cultura de la misma frente a esta complejidad.

Retta (2014) en su proyecto titulado *Comunicación Interna. Convivencia de Generaciones*, mantiene la idea de crear un plan de comunicación que plantea la incorporación de las distintas generaciones de empleados en función a los intereses de la organización. Motivo por el cual la autora desarrolla los conceptos de comunicación interna, recursos humanos, calidad laboral y retención de talentos como eje central de su propuesta. En este sentido se relacionaría con el PG desde la implicancia de estos factores en el correcto desarrollo y crecimiento de una organización, siendo esencial la creación de un plan que implique un beneficio para los trabajadores a partir del impacto positivo de estos en el clima interno de la compañía.

Souto (2015) en el proyecto titulado *Las Relaciones Públicas y las Pymes. Plan de comunicación interna*, sostiene la implicancia de las relaciones públicas en la gestión tanto en aspectos relacionados a la comunicación como también en las áreas vinculadas al personal de una organización desde la adjudicación de acciones que fomentarían el

clima interno y la productividad dentro de una compañía. Por otra parte hace hincapié en el valor de la motivación como un factor diferenciador e integrador para el personal, motivo por el cual se relacionaría con el PG a partir del planteamiento interno estratégico a nivel comunicacional dentro de una empresa.

Carosella (2013) en su PG titulado *Comunicación Interna 2.0. El nuevo modelo de comunicación corporativa; Caso Citi*, sostiene la idea de la creación de un modelo de comunicación corporativa que desarrolle un nuevo estilo de cultura organizacional, reuniendo aspectos vinculados a las relaciones públicas como la comunicación interna y la cultura de trabajo. Motivo por el cual el PG se vincula desde la importancia de un adecuado análisis que permita a la organización determinar cuáles son los factores que podrían impactar negativamente el crecimiento interno de la empresa. Por otra parte hace alusión a la finalidad de disminuir la brecha existente dentro del ámbito de trabajo relacionado a las distintas generaciones convivientes al interior de una compañía.

Cortez (2016) en su proyecto titulado *Comunicación interna. Una propuesta para propiciar la comunicación interna, en una empresa de transportes*, desarrolla la comunicación interna como un factor clave para el crecimiento significativo de la empresa. Además sostiene que las relaciones públicas y los recursos humanos conviven constantemente en términos de desarrollo profesional a través de diversos conceptos como la imagen, el clima laboral, la motivación y otros factores que podrían incrementar la productividad de una organización. En base a esto se relaciona con el PG desde la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna que fusione estas profesiones con el objetivo de fomentar las destrezas de cada empleado, acrecentando de este modo sus potencialidades e instalando a la empresa en una posición de liderazgo frente a la competencia.

El primero de estos capítulos, desarrollará los conceptos básicos de las relaciones Públicas y su vinculación con la comunicación interna, gestión de la comunicación interna, clima interno, público interno, las funciones principales de la comunicación y el rol

del relacionista público en la comunicación interna. Continuando de este modo con el plano teórico en el segundo capítulo el cual tiene como propósito principal el de comprender las diferentes características que involucran al corpus interno de una organización, contemplando variables como la identidad, la cultura, la personalidad e imagen corporativa desde el ámbito interno. Asimismo en el capítulo tres se desarrollará los aspectos vinculados con los recursos humanos a partir del clima organizacional como eje central para comprender la importancia de este factor en relación al crecimiento y desarrollo de una entidad. En el cuarto capítulo se pretende realizar un análisis de la organización en todos sus aspectos internos para desde este punto de vista generar un panorama de REMAX como empresa en términos de comunicación y trayectoria en el mercado argentino. Para finalmente en el último y quinto capítulo desarrollar un plan estratégico el cual se pretende generar con el objetivo fortalecer aquellos aspectos que podrían afectar el clima interno de la organización y por ende la competitividad de la misma frente al mercado. De este modo se incorporará diversas propuestas, las que en su conjunto, podrían aportar para la institución el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la compañía a largo plazo.

Capítulo 1: Las relaciones públicas y su vínculo con la comunicacóonn interna.

En principio es posible determinar que la implicación de las Relaciones Públicas en la comunicación interna respondería a la necesidad de gestionar activamente a nivel interno los aspectos vinculados al factor humano de una organización. En este sentido la comunicación en las organizaciones representaría un pilar fundamental para el crecimiento tanto interno como externo de la misma, puesto la cohesión del personal de una compañía podría impactar sustancialmente en la imagen proyectada a cada uno de los públicos de interés. En este sentido Capriotti (1999) sostiene que para poder incrementar la productividad en términos de negocio primero es necesario conocer la compañía desde dentro, es decir estar al tanto de lo que atañe a su estructura como organización para de este modo tener conciencia de la realidad interna de la misma.

Por lo tanto, tomando en consideración lo anteriormente expuesto, es posible determinar que el éxito de una compañía representaría conocer todas las variables que podrían intervenir en el aspecto tanto interno como externo para de este modo garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo, contemplando para esto un servicio de calidad, confiable y que incorpore valores esenciales como la honestidad, la responsabilidad y la equidad como eje central para el cumplimiento de su visión y objetivos a largo plazo para la totalidad de la empresa.

Kofman explica que “vivir conscientemente significa que estamos abiertos a percibir el mundo que nos rodea y nuestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos” (2008, p. 35). En base a esto la elaboración de mensajes clave que representen a los objetivos organizacionales de una institución podría generar a nivel interno la consolidación del grupo de trabajo. Motivo por el cual, el relevamiento de ciertos elementos pertinentes a la estructura de una empresa podría influir en el plan estratégico de comunicación a desarrollar, tales como la identidad, la cultura, la imagen y la reputación.

1.1 Gestión de la comunicación organizacional

En este sentido y según lo anteriormente mencionado, es posible determinar que la gestión de la comunicación implicaría la necesidad de contemplar para el crecimiento y desarrollo interno de una organización la generación de acciones que logren implicar al personal entre las distintas áreas con el objetivo de lograr una mayor coacción a nivel grupal e individual. Por lo tanto para el ámbito interno sería necesario realizar un seguimiento continuo vinculado al clima interno para este modo conocer el estado de la empresa en términos de estructura organizacional, razón por la cual a través de las relaciones y su rol como herramienta de gestión de la comunicación subyace la importancia de esta labor desde el punto de vista de anticiparse a escenarios críticos o contractuales que podrían afectar a la institución y su crecimiento en términos de negocio. En este sentido Bonilla (1988) sostiene que la comunicación se desarrolla durante todo el tiempo en las relaciones humanas, por este motivo al interior de una empresa esta no debería faltar, puesto que las según el autor las relaciones interpersonales son algo que deberían ser trabajadas y guiadas de manera conjunta como un proceso cuya importancia implicaría tener un panorama respecto a la compañía y sus vínculos internos. Asimismo menciona la importancia de la comunicación como un factor dinámico que podría aportar al ámbito interno la posibilidad de canalizar las necesidades fundamentales del personal, puesto que su valor radicaría en evitar la falta de información, la que tarde o temprano podría afectar sustancialmente el núcleo de la organización.

De esta manera es posible establecer que el éxito de una organización podría estar en la consideración de este elemento como un factor transcendental en cuanto a los posibles problemas emanados de la misma, ya que la comunicación haría posible la búsqueda de soluciones anticipándose a situaciones complejas que después generen problemas en la estructura del negocio afectando la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado a raíz de su conflicto interno expandiéndose a nivel externo.

En el mundo corporativo moderno es posible determinar que la mayoría de las organizaciones tienen relaciones organizacionales complejas, independientemente de si son empresas grandes o pequeñas, debido a que las organizaciones son sistemas abiertos rodeados por un entorno externo que de cierto modo podría influenciar al interno vinculado al personal de una compañía, ya que sus propiedades internas están influenciadas por una variedad de fluctuaciones externas, las cuales podrían ser tales la creciente competencia en el mercado, la escasez de recursos y los problemas emanados de la opinión pública o incluso problemas relacionados al actuar la organización en relación a sus productos o servicios. Por otra es posible determinar que aunque la importancia de las relaciones públicas en términos de comunicación ha sido reconocida en el último tiempo tanto por los empresarios, la mayoría dedica una mayor del tiempo a en el aspecto económico como factor primordial de su gestión, dejando de lado las actividades de comunicación e incorporándola solo como un canal de intercambio de información entre la organización y sus empleados. En relación a esto es posible inferir que una vez que se incorpora a la organización un sistema organizado de comunicación tanto los mensajes como los intercambios entre individuos se potencia generando una flujo de de comunicación interna eficaz a partir de la obtención de logros vinculados al desarrollo del personal en cada una de las tareas que se les han designado. Por lo tanto el autor sostiene que la interrelación sería un factor fundamental para la correcta generación de relaciones tanto personales como institucionales, puesto que a partir de este componente podrían comunicarse adecuadamente la identidad, la filosofía y la cultura de una organización.

Por lo tanto según esto, es posible determinar que la mayoría de las empresas parecerían tener un grado mayor de consciencia acerca de la importancia de una correcta gestión de la comunicación en el ámbito interno como un factor vital para la consolidación de la estructura organizacional. En este sentido sería factible establecer que las relaciones públicas sería una de las principales actividades de comunicación dentro del

entorno corporativo, puesto que en términos de institución su rol dentro de la sociedad implicaría una serie de públicos vinculados a la misma como casi los clientes, el gobierno y la comunidad entre otros, motivo por el cual las empresas suelen contratar a las agencias de relaciones públicas que ayuden a gestionar su aspectos relacionados tanto con las relaciones internas y externas en pos de generar una imagen corporativa favorable para la organización. Las empresas de relaciones públicas recopilan información del entorno y la transmiten a las empresas clientes para construir una estrategia de comunicación eficaz. Bonilla afirma que “la comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales (...) y la exteriorización de inquietudes personales” (1997, p.33). Por lo tanto en este sentido es posible determinar que la comunicación en las organizaciones tendría, en principio, como finalidad de mayor integración, interacción y consolidación de las distintas áreas de una empresa. Razón por la cual las organizaciones deberían generar la capacidad de llevar a cabo una campaña de comunicación efectivamente integrada bajo un diseño metodológico que les permita para transmitir los mensajes clave de manera clara y concreta a los diversos *stakeholders*, tomando en consideración para esto la generación de un mensaje coherente que fomente la misión y visión de la empresa como eje central de la información transmitida hacia los empleados podría provocar un incremento en el sentido de pertenencia con la institución en términos de la participación de cada uno de ellos dentro de la misma. En relación a esto Bonilla sostiene que “un adecuado flujo de comunicación dentro de la organización (...) facilitaría la consecución de los objetivos para la que fue creada” (1997, p.39). Finalmente sería factible mencionar que la importancia de las relaciones públicas sobre una organización se centraría principalmente en la gestión de su imagen y la percepción de la misma en torno su identidad y reputación organizacional. Finalmente sería factible mencionar que la importancia de las relaciones públicas sobre una organización se centraría principalmente

en la gestión de su imagen y la percepción de la misma en torno su identidad y reputación organizacional.

1.2 El rol del relacionista público en la comunicación interna

En principio, es posible determinar que las relaciones públicas hoy en día están emergiendo constantemente como un área vital para la estructura organizacional de una compañía. En este sentido las relaciones públicas, haciendo referencia a la comunicación como un factor indispensable en la cotidianeidad del ser humano, reflejaría una necesidad latente por obtener información de manera constante respecto al entorno en el que se encuentra cada individuo. Motivo por el cual es posible afirmar que la comunicación podría ser fundamental para poder comprender de manera concreta la realidad desde un sentido formativo vinculado al entendimiento de diversos factores como la imagen, la cultura e identidad de una organización. Por lo tanto, sería factible determinar que las relaciones públicas al igual que otras especialidades dentro de las disciplinas vinculadas a la comunicación requerirían de un proceso planificado estratégicamente que potencie y fortalezca los mensajes emitidos por una organización. En relación a esto surgiría la importancia del rol del relacionista público dentro de la estructura comunicacional de una compañía, puesto que cumpliría un rol determinante para el buen funcionamiento de la misma en términos de comportamiento de los individuos que forman parte de la misma.

Las relaciones públicas constituyen una acción planeada que se apoya en la comunicación sistemática y la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento y colaboración entre una organización y sus públicos, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover el desarrollo, tanto de la organización como de la comunidad a la cual ésta pertenece. La comunicación es el vector de toda relación; la organización como sistema de proceso de mensajes es también un sistema de interrelación. (Bonilla, 1997, p.79)

Por lo tanto tomando en consideración lo antes mencionado por el autor, es posible establecer que el rol de la comunicación debería ser orientado por un especialista de

relaciones públicas, puesto que frente a la necesidad de gestionar sistémicamente un plan de acción a largo plazo, se deberán tomar en consideración factores que a partir de esta disciplina jugaran un rol fundamental en la obtención de los resultados esperados en base a los objetivos puestos por la compañía.

Por lo tanto, sería factible afirmar que la gestión de un relacionista público podría ser un factor importante para las empresas en relación a la comunicación, puesto que podría ayudar a mejorar la relación de la empresa con sus distintos públicos aumentando de este modo su imagen dentro de un mercado en el cual se encuentran inserto a partir de la persuasión como modo de ejercer su labor institucional. Barquero define persuasión como “la suma de acciones que desarrollan los expertos en Relaciones Públicas que hacen la opinión pública en general o públicos objetivos en particular, acepten con plena credibilidad y confianza las ofertas ideológicas, políticas, comerciales u otras” (2002, p.135). Sin embargo, es posible establecer que aún frente a esto las empresas de evitarían a las relaciones públicas porque priorizan principalmente aspectos relacionados a la productividad por sobre los vinculados a la institución en términos de personal. Esta percepción errónea debería ser corregida por expertos en relaciones públicas estableciendo una relación directa entre la productividad y un buen clima interno a partir de un correcto diagnóstico del ambiente interno, estableciendo así el objetivo a través de un plan estratégico de comunicación liderado por un relacionista. Cabe destacar que el estilo de la campaña de relaciones públicas debería respetar el hecho de que las empresas priorizan la productividad y la comercialización por sobre la comunicación en general. Por lo tanto, sería aconsejable crear un plan que incluya este factor como uno de los objetivos principales a potenciar desde la gestión organizacional. En relación a esto Bonilla sostiene que “aun cuando la finalidad principal de las relaciones públicas es el desarrollo comunitario, como función dentro de las organizaciones (...) estos objetivos, sin embargo, deben ser coincidentes con los de la propia organización” (1997, p.80). Por lo tanto sería factible especificar que la importancia de una correlación entre los objetivos

comerciales y los institucionales radicaría principalmente en la generación de nuestras propuestas de desarrollo comercial generadas desde el ámbito interno en pos del crecimiento de la organización a partir de la potencialidades de cada integrante de la misma luego de un previo análisis ejecutado por los especialistas en comunicación.

Por consiguiente, es posible establecer que los objetivos comerciales de cualquier negocio podrían variar en este sentido, por lo tanto el programa de relaciones públicas debería ser capaz de abordarlos e incorporarlos a su propuesta de comunicación. Sin embargo, suele suceder que los objetivos comunes a la mayoría de los profesionales son aumentar la conciencia pública de sus capacidades y posicionarse públicamente como expertos, capaces de ayudar efectivamente a los clientes a alcanzar sus metas. Motivo por el cual estos mensajes deberían dirigirse a públicos específicos dentro del área de comercio, en particular aquellos que estén en directa relación con el negocio capaces de generar ingresos adicionales. En relación a esto Barquero sostiene que “la perspectiva financiera se concentra básicamente en indicadores financieros como crecimiento, rentabilidad y riesgo desde el punto de vista del accionista, siendo el director de Relaciones Públicas quien lo mantenga informado tomando como referencia las políticas de la empresa” (2002, p.73).

Por otro lado, es posible determinar que la implicancia de un encargo de relaciones públicas que se encargue de generar estrategias de comunicación en torno a los objetivo tanto comerciales como organizacionales de una compañía podría ser fundamental para el crecimiento sostenido de la empresa, puesto que este factor podría implicar anticiparse a situaciones críticas dentro del ámbito laboral frente a la falta de escucha activa por parte de las personas encargadas de hacer un relevamiento de información respecto al clima interno de la misma.

Asimismo cabe destacar que la importancia de establecer un plan de acción a largo plazo que contemple el factor interno como un aspecto clave para el crecimiento de la organización radicaría en la visión estratégica que desde el área de planificación y

gestión organizacional tengan al respecto. Finalmente en relación a lo expuesto Kofman sostiene que “el desafío de la comunicación es compartir información difícil con honestidad y respeto, de una manera que honre los valores, afiance las relaciones y mejore el desempeño de los individuos y de la organización” (2008, p.56).

1.3 Comunicación estratégica: Funciones principales

Es posible establecer que el factor más importante, y a menudo el menos trabajado que mueve una organización, es el desarrollo de una estrategia de comunicación. En relación a esto Scheinsohn sostiene que “la comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social” (1993, p.113). Por lo tanto la comunicación estratégica podría ser una visión a futuro de cómo podría llegar a ser la organización en términos de gestión de negocio, puesto que esta serviría como un marco de referencia respecto a su accionar en cada uno de los ámbitos vinculados a la misma.

En este sentido sería factible mencionar que las empresas demostraron que generalmente no incorporan este plan como un elemento fundamental para el desarrollo de la misma a largo plazo, motivo por el cual fracasan luego de la puesta en marcha del negocio porque van directamente a la reorganización estructural y descuidan los impulsores más poderosos de la eficacia: los empleados. No sólo esta falta de una estrategia podría desencadenar una situación crítica en sí misma, sino que esta sería tan sólo el punto culmine de una serie de elementos que en su conjunto podrían generar una crisis a nivel interno impactando negativamente al negocio. Por este motivo es posible afirmar que cuando las agencias no implementan las estrategias previstas enfocadas a largo plazo, los ejecutivos buscan explicaciones racionales vinculadas a aspectos de mercado o competitividad. Por lo tanto en base a esto, es posible determinar que la importancia de contar con un plan estratégico de comunicación organizacional liderado por un especialista en comunicación podría ampliar el campo de dominio de una organización en

pos de su crecimiento y fortalecimiento como negocio dentro del mercado. En base a esto Barquero sostiene que “las relaciones públicas ayudará a su cliente a ajustarse y adaptarse al público, informándolo a través de profundos estudios de investigación de mercado y aplicación de técnicas y políticas de relaciones públicas de lo que estos esperan obtener o conseguir” (2002, p.59).

En este sentido la comunicación estratégica implicaría la generación de un mensaje central que refleje la estrategia general en términos comercial dirigido a la institución y sus públicos a través de aspectos clave como los valores, el propósito y la misión de una para desde esto elementos persuadir a los principales públicos interesados y mejorar su posicionamiento e imagen. Para ello, es posible determinar que la generación de una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos sería la de crear un sólido plan de comunicación estratégica sincronizando las principales unidades organizativas del negocio a partir de alinear los recursos disponibles para entregar un mensaje en común. Respecto a esto Scheinsohn afirma que “la estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error (...) facilita saber en dónde es que se está y hacia donde se está yendo” (1993, p.117). Por supuesto, es posible determinar que una empresa debería tener una estrategia desarrollada en primer lugar, siendo ideal la incorporación comunicaciones estratégicas en el proceso de elaboración de las políticas organizacionales de la compañía. Tomando en consideración que los mensajes emitidos por las empresas bombardean a la gente todo el tiempo, generar una estratégica creativa y de implicación podría resonar mejor a nivel interno con los empleados a partir de acciones destinadas a mejorar su ámbito de trabajo. Motivo por el cual el núcleo del mensaje debería estar puesto en elaborar una comunicación estratégica incorpore un mensaje particular para cada público en específico, con el objetivo de intentar interactúa de manera directa con la audiencia a partir de una visión específica definiendo este concepto como contingencia comunicacional.

En relación a esto Scheinsohn sostiene que la contingencia comunicacional, lo que intenta fundamentalmente es “definir patrones de relación o configuraciones, para determinar cómo operan los sistemas comunicacionales en circunstancias específicas y condiciones variables (...) lo que se toma como eje, es la situación comunicacional en sí” (1993, p.123). Por lo tanto, tomando en consideración lo anteriormente expuesto, es posible determinar que la comunicación estratégica en relación al ámbito interno de una compañía podría ser un aspecto trascendental para la generación de valor y el mejoramiento del clima corporativo. Motivo por el cual, frente a la necesidad de desarrollar un plan que sistematice las acciones que se realizaran en base a este aspecto, resultaría de vital importancia realizar un relevamiento del panorama general de la empresa en términos de cultura e identidad interna. Por lo que sería factible mencionar que dentro de las principales funciones que otorgaría para la institución la comunicación estratégica sería de la encauzar aquellos elementos vinculados a la estructura institucional de la organización, fortaleciendo aspectos como la identidad, la cultura organizacional, la personalidad corporativa y la imagen en términos de proyección hacia los públicos relevantes para la entidad. En este sentido, y tomando en consideración la relación entre las relaciones públicas y la comunicación estratégica Vilariño sostiene que estas son “un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas que tienen como objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en los mismos en acciones presentes y futuras”. (2013, p. 23). Por lo tanto, en base a esto, es posible determinar que para el crecimiento interno de una empresa, este tipo de gestión podría ser fundamental para generar un mejor clima interno, a partir de diferentes acciones que busquen generar una mayor vinculación entre los miembros del grupo, intentando obtener un grupo de trabajo más unido y comprometido con los objetivos de la compañía; comprendiendo y haciendo hincapié en que la implicancia de cada uno podría afectar o beneficiar las tareas realizadas día a día dentro de la organización.

Por otra parte Capriotti (2009) sostiene que la finalidad de establecer un parámetro que determinar las acciones de comunicación dentro de una compañía se debería principalmente a la necesidad de delimitar estratégicamente el flujo de información a partir de la posibilidad de establecer un sistema de comunicación integral que ayude al mejoramiento del clima laboral en términos de calidad y ambiente, puesto que desde su punto de vista este factor sería algo primordial para mantener un nivel competitivo sostenible en el tiempo. Asimismo el autor, afirma que dependerá en mayor medida del gestor de comunicación realizar un análisis general del contexto interno de manera adecuada en función a los objetivos planteados por la organización, cuya implicancia tendría un impacto sustancial en los hábitos de comportamiento e identidad de la organización. De manera que, según su punto de vista, la correcta ejecución de un plan estratégico de comunicación podría aportar para la empresa la posibilidad de crecer a partir del fortalecimiento de su núcleo interno, el cual estaría conformado mayoritariamente por el personal y miembros de la institución.

Por lo tanto, en cuanto al punto de vista expuesto anteriormente, es posible establecer que la dinámica interna a nivel organizacional sería de vital importancia para alcanzar los objetivos tanto corporativos como comerciales de la empresa. Por este motivo la comunicación aportaría un rol fundamental para capitalizar los requerimientos necesarios para la compañía, puesto que frente a la incomunicación como el factor antagónico que podría afectar sustancialmente al desarrollo de la empresa, siendo necesario conducir a la empresa hacia un modelo de gestión que acompañe este crecimiento para no debilitar la identidad de la empresa. En definitiva sería factible determinar que para que una compañía sea exitosa y sostenible en el tiempo, sería importante conocer todos sus aspectos internos para desde este punto en particular intentar generar un servicio de calidad, seguro y confiable, que incorpore aquellos valores esenciales con los cuales la compañía se identifica frente a la competencia intentando transmitir responsabilidad y equidad a sus cliente con el fin de cumplir su visión y objetivos a largo plazo.

Por lo tanto, en relación a esto Scheinsohn (1993) sostiene que la configuración de un sistema interno de comunicación a nivel estratégico que involucre a todas las áreas de la empresa podría significar a largo plazo la obtención de un personal más consciente de su rol en relación a las tareas asignadas por la compañía y además la posibilidad de conocer la dinámica de la organización para comprender su estructura y conformación interna, para desde este punto concebir su crecimiento y desarrollo como en el tiempo. En relación a esto el autor sostiene que se debería partir pensando que cualquier cambio en el diseño interno de una organización podría ser el primer paso para implementar nuevas innovaciones de todo tipo, tanto tecnológico como organizacional, adaptándose a los cambios continuos y abruptos del mercado. Por esta razón el mismo sostiene se debería considerar todas aquellas rutinas que forjaron continuamente el orden intrínseco de la organización para comprender y visualizar si estas mismas son las que podría obstaculizar las posibles variaciones de sistema interno estructural.

Por lo tanto, y tomando en consideración lo expuesto anteriormente, es posible establecer que las compañías hoy en día estarían atravesando de manera constante procesos de actualización y crecimiento tanto a nivel empresas como en relación al sector. Esto podría incitar a que los empleados transiten por situaciones de miedo y tensión respecto a posibles cambios en su entorno laboral, puesto que sería factible que los cambios que se originarían serían principalmente en el orden estructural, pasando de ser empresas funcionales pequeñas a las de gran expansión en términos de división y cobertura local, lo que trae consigo un enorme esfuerzo para fortalecer la credibilidad a través de un discurso que acompañe estos cambios para no debilitar la identidad y cultura organizacional de la empresa . Por este motivo, sería necesario guiar a la misma continuamente hacia el mejorando sus canales de comunicación con la finalidad de disminuir las tensiones de modo de que la comunicación sea efectiva en términos de recursos y validez de los mensajes emitidos, intentando que estos sean lo más cohesionados y perdurables posible.

En base a esto Capriotti (2009) propone la utilización de cinco requisitos básicos que podrían servir para una gestión eficaz y sostenible que reúna dentro de sus principales características la de ser comunicable, relevante, útil y sostenible para poder alcanzar la calidad y compromiso de sus empleados. Asimismo el autor afirma que en cuanto a la comunicación e identidad, transmitir la información a través de un componente esencial como la conducta corporativa podría impactar en la forma en que se parte la elaboración de los mensajes institucionales que la misma organización realice de manera constante y adrede, tomando en cuenta y modo de patrón a la publicidad institucional. Motivo por el cual esta debería presentar una relación entre lo que realiza día a día la dentro del contexto en el que se desenvuelve, en relación a lo que la empresa hace, debiendo ser percibido necesariamente por todos los públicos estratégicos de la entidad como una coherencia en lo que la compañía hace y dice hacer. Para que a partir de esta concordancia intentar alcanzar un grado de valorización que ayude a generar un vínculo entre la empresa y sus *stakeholders*, intentando ser percibidos como una organización transparente, involucrada con las necesidades de su personal, lo que en definitiva debería reflejar lo que es la organización.

Razón por la cual y tomando como referencia lo mencionado anteriormente, es posible determinar que podría ser de vital importancia para una organización contemplar el contexto interno como factor primordial el momento de tomar las decisiones estratégicas de la empresa en términos de comunicación, puesto que esta manera la organización podría determinar el camino a seguir para intentar generar un ambiente laboral favorable que ayude a la consolidación de la compañía frente a la competencia. Siendo de esta manera primordial realizar un relevamiento de la realidad interna de la empresa para de este modo poder detectar aquellos elementos que podrían perjudicar el clima interno en cuanto las relaciones interpersonales que se originarían dentro del ámbito laboral, comprendiendo que para esto la comunicación estratégica podría ser de vital ayuda en cuanto a generar los espacios necesarios para solucionar este tipo de circunstancias.

1.4 Herramientas de comunicación interna

En principio, sería factible sostener que en cuanto a la funcionalidad de las diversas herramientas de comunicación existentes, se podría mencionar la de generar comunicación de manera constante a partir de plataformas de comunicación interrelacionada y conectada de manera directa con cada uno de los miembros de la compañía. En este sentido el intranet podría ser una herramienta que ayude a facilitar los procesos de comunicación y flujos de información interna, canalizando los mensajes a través de un sistema dinámico y personal para cada trabajador de la compañía. Sin embargo, es posible determinar que su utilización debería estar presidida estrictamente por un gestor de comunicación que establezca los parámetros sobre los cuales se realizará la comunicación, puesto que cabe destacar que esta plataforma podría servir de vehículo para las acciones de comunicación estratégica que se podrían desarrollar a futuro dentro de la organización.

Según Cedaro (2007) el actor central de la comunicación interna son las reuniones de equipo realizadas con regularidad y enlazadas de una manera lógica en todos los niveles para propiciar el suministro de información, que puede ser transmitida de arriba hacia abajo o viceversa, utilizando el diálogo directo para trabajarla en cada nivel. Las reuniones, según su punto de vista, tienen por fin evitar el aislamiento de los trabajadores de un área determinada y juntar áreas diferentes. También sirven para compartir problemáticas de la empresa con el personal y que éstos se sientan parte de ella, lo que incrementa la motivación e implicación con la empresa.

Por lo tanto, sería factible sostener a través del desarrollo de un plan estratégico de comunicación a partir de las relaciones públicas como eje central para la elaboración de los mismos se podrían gestionar aspectos tales como motivación entre los empleados de una organización, fomentando de esta manera el vínculo entre los miembros de la

organización, pudiendo ser a la vez un vehículo de comunicación organizacional; este punto sería fundamental para el desarrollo un plan para esta posible problemática.

Por lo tanto, sería factible sostener a través del desarrollo de un plan estratégico de comunicación a partir de las relaciones públicas como eje central para la elaboración de los mismos se podrían gestionar aspectos tales como motivación entre los empleados de una organización, fomentando de esta manera el vínculo entre los miembros de la organización, pudiendo ser a la vez un vehículo de comunicación organizacional; este punto sería fundamental para el desarrollo un plan para esta posible problemática.

Capítulo 2: Comunicación corporativa

En principio, es posible determinar que la comunicación corporativa se daría de manera inevitable dentro de cualquier estructura organizacional. Motivo por el cual sería factible mencionar que la incorporación de un plan que regularice los flujos de información dentro del ámbito interno de una compañía podría implicar el establecimiento de un sistema único de comunicación que fortalezca su crecimiento y expansión competitivamente respecto a la competencia. En este sentido el presente capítulo tiene por finalidad comprender como la identidad, la personalidad, la cultura organizacional y la imagen corporativa podría determinar el modo en el que es percibida la empresa, impactando de este modo en los distintos *stakeholders*. Por lo tanto cabe destacar que el relevamiento de ciertos aspectos académicos vinculados a la comunicación y las relaciones públicas podrían aportar los conocimientos necesarios para abordar estos componentes de una manera efectiva y sostenible en el tiempo. De este modo, sería posible determinar que una organización representaría un sistema integrado por múltiples factores, los cuales a vez se interrelacionan de manera constante generando de este modo una realidad interna única e irrepetible. En consecuencia, comprender la importancia de la comunicación corporativa, su dinámica y propósito podría ayudar a entender la complejidad de la estructura que conformaría una organización. Planteado de esta manera, sería factible mencionar que cada componente interno constituiría distintos aspectos a tomar en consideración para construir una institución sólida y sostenible en el tiempo. Por consiguiente, a partir del desarrollo del presente apartado se pretenderá implementar un modelo sistémico de valor a través del relevamiento de distintos conceptos generales vinculados a las perspectivas de la organización y su anatomía interna. Finalmente se hará hincapié en la incorporación de un proceso de planeamiento estratégico basado en un enfoque sistémico cuya visión concentre a partir del *management* las operaciones internas relacionadas con la administración de los recursos humanos como parte de un proceso gerencial íntegro y de utilidad para la organización.

2.1 Identidad: Contexto interno

La teorización sobre el concepto de identidad en las relaciones públicas es posible mencionar que exclusivamente a los aspectos vinculados con la esencia de la empresa en términos de negocio. En este sentido la noción de identidad podría ser utilizada como un aspecto relacionado a fines puramente comerciales. Desde esta perspectiva la identidad no implicaría más que la conjunción de la razón de ser de la organización capitalizada en una mercancía para promover valor diferencial respecto a la competencia. Sin embargo, es posible determinar que la identidad no solo respondería a este factor, sino que principalmente a aspectos vinculados con la organización en sí misma, desde los trabajadores hasta su cultura y formas de proceder y vincularse internamente. En relación a este aspecto Scheinsohn define identidad como “la condición misma de cada cosa; y encierra una interdependencia de tres elementos que la determinan: la forma, la función y la sustancia (...) el concepto de identidad nos remarca la necesidad de ser consecuentes” (1993, p.53). Razón por la cual, y tomando como referencia la importancia de la identidad, es posible establecer que generar acciones de comunicación estratégica implicaría además de los beneficios expuestos en el capítulo anterior, la posibilidad de reforzar sustancialmente a la identidad en cada uno de los empleados de una compañía, puesto que esta representación ideológica podría proporcionar un mayor sentido de pertenencia con la organización a partir de la identificación de ciertos valores relacionados a la cada individuo.

Por otra parte, en relación la vinculación entre la comunicación estratégica y la identidad Scheinsohn sostiene que “la comunicación estratégica entiende a la identidad corporativa como una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación” (1993, p.53). En este sentido es posible argumentar que la comunicación estratégica como herramienta para comunicar identidad podría explicarse como un concepto que logra captar la implicación del público interno a partir de la corrección entre el discurso institucional y el propio de cada individuo.

Cabe destacar que la identidad podría significar para una organización uno de los pilares fundamentales en relación a su comunicación, puesto que a partir de esta construcción simbólica sería factible determinar los factores que darían forma a la estructura y composición de una compañía. En este sentido, cabe destacar que la importancia de generar una identidad acorde tanto a los objetivos comerciales como instituciones influiría sustancialmente en la comunicación ejercida desde la empresa. Por lo tanto frente a este planteo sería factible mencionar que la identidad debería responder a la esencia del negocio, es decir, captando aquellos atributos que formaron parte en la constitución de la empresa desde sus inicios, capitalizando como elemento clave la razón de ser la organización. En consecuencia, comunicar la identidad implicaría resaltar aquellos conceptos a partir de los cuales la organización se formó, suministrando distintas nociones las cuales podría otorgar una perspectiva basada en una visión cuyo elemento central responda a la personalidad per se de la misma. Es decir, es posible determinar que cuando una organización posee una estructura sólida basada en la identidad como elemento central para canalización de la comunicación estratégica los esfuerzos por articular estos factores podría resultar esencialmente sencillo de realizar. Sin embargo, los activos vinculados a la organización como las políticas y planes organizacionales deberán considerar como mecanismo indispensable a la identidad para alcanzar los propósitos corporativos deseados.

La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma. (Scheinsohn, 1993, p. 31)

Tomando como referencia lo anteriormente mencionado cabe destacar que en relación a la imagen interna la identidad corporativa tendría un rol imprescindible debido a las asociaciones relacionadas con la percepción de los miembros de una organización. Por lo tanto fortalecer este aspecto a través de generar espacios de exposición a través de la

misma, podría provocar el entendimiento por parte de los empleados de la anatomía interna

Cabe destacar que la identidad podría significar para una organización uno de los pilares fundamentales en relación a su comunicación, puesto que a partir de esta construcción simbólica sería factible determinar los factores que darían forma a la estructura y composición de una compañía. En este sentido, cabe destacar que la importancia de generar una identidad acorde tanto a los objetivos comerciales como instituciones influiría sustancialmente en la comunicación ejercida desde la empresa. Por lo tanto frente a este planteo sería factible mencionar que la identidad debería responder a la esencia del negocio, es decir, captando aquellos atributos que formaron parte en la constitución de la empresa desde sus inicios, capitalizando como elemento clave la razón de ser la organización. En consecuencia, comunicar la identidad implicaría resaltar aquellos conceptos a partir de los cuales la organización se formó, suministrando distintas nociones las cuales podría otorgar una perspectiva basada en una visión cuyo elemento central responda a la personalidad per se de la misma. Es decir, es posible determinar que cuando una organización posee una estructura sólida basada en la identidad como elemento central para canalización de la comunicación estratégica los esfuerzos por articular estos factores podría resultar esencialmente sencillo de realizar. Sin embargo, los activos vinculados a la organización como las políticas y planes organizacionales deberán considerar como mecanismo indispensable a la identidad para alcanzar los propósitos corporativos deseados.

La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma. (Scheinsohn, 1993, p. 31)

Tomando como referencia lo anteriormente mencionado cabe destacar que en relación a la imagen interna la identidad corporativa tendría un rol imprescindible debido a las asociaciones relacionadas con la percepción de los miembros de una organización. Por lo

tanto fortalecer este aspecto a través de generar espacios de exposición a través de la misma, podría provocar el entendimiento por parte de los empleados de la anatomía interna

Cabe destacar que la identidad podría significar para una organización uno de los pilares fundamentales en relación a su comunicación, puesto que a partir de esta construcción simbólica sería factible determinar los factores que darían forma a la estructura y composición de una compañía. En este sentido, cabe destacar que la importancia de generar una identidad acorde tanto a los objetivos comerciales como instituciones influiría sustancialmente en la comunicación ejercida desde la empresa. Por lo tanto frente a este planteo sería factible mencionar que la identidad debería responder a la esencia del negocio, es decir, captando aquellos atributos que formaron parte en la constitución de la empresa desde sus inicios, capitalizando como elemento clave la razón de ser la organización. En consecuencia, comunicar la identidad implicaría resaltar aquellos conceptos a partir de los cuales la organización se formó, suministrando distintas nociones las cuales podría otorgar una perspectiva basada en una visión cuyo elemento central responda a la personalidad per se de la misma. Es decir, es posible determinar que cuando una organización posee una estructura sólida basada en la identidad como elemento central para canalización de la comunicación estratégica los esfuerzos por articular estos factores podría resultar esencialmente sencillo de realizar. Sin embargo, los activos vinculados a la organización como las políticas y planes organizacionales deberán considerar como mecanismo indispensable a la identidad para alcanzar los propósitos corporativos deseados.

La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma. (Scheinsohn, 1993, p. 31)

Tomando como referencia lo anteriormente mencionado cabe destacar que en relación a la imagen interna la identidad corporativa tendría un rol imprescindible debido a las

asociaciones relacionadas con la percepción de los miembros de una organización. Por lo tanto fortalecer este aspecto a través de generar espacios de exposición a través de la misma, podría provocar el entendimiento por parte de los empleados de la anatomía interna de la compañía en cuestión. Dicho esto, es posible sostener comprender que el entorno interno de la empresa respondería a características tanto sociales como culturales adquirida de forma particular en cada uno de los individuos pertenecientes a la compañía. Entonces, incluir este aspecto como una variable a tomar en consideración para la gestión de la identidad, otorgaría una visión general de la organización desde un punto de vista compartido e intrínseco de aquellas personas que configuran el clima organizacional. Precisamente en este punto, sería factible determinar que la correcta gestión por parte de los encargados de la comunicación estratégica, podría significar a largo plazo el mejoramiento de los procesos productivos y de desempeño interno capitalizando el quehacer cotidiano a partir de diversas acciones destinadas al mejoramiento del clima interno. Por lo tanto, sería factible mencionar que esta tarea, relacionada con el *management*, daría sentido a la gestión estratégica de la comunicación como un proceso de creación de valor por medio de distintas técnicas las cuales en su conjunto podrían brindar a la organización un sistema de conducción que guie al negocia hacia resultados más fructíferos. Retomando el concepto de identidad propiamente tal, es posible establecer que este rasgo representaría todo aquello vinculado con la organización que equivaldría al conjunto de propiedades específicos que se conformarían a través del tiempo. Por tanto, es posible recalcar que solo sería posible que la empresa posea una sola identidad, implicando necesariamente una concordancia con la imagen proyectada como una manera de demostrar los distintos públicos de interés la credibilidad necesaria para obtener el posicionamiento deseado frente a la competencia. En relación a esto Kofman sostiene que “el desafío de la comunicación es compartir información difícil con honestidad y respeto, de una manera que honre los valores, afiance las relaciones y mejore el desempeño de los individuos y de la

organización". (2008, p.56). En consecuencia, la identidad considerada desde las relaciones públicas sería un elemento trascendental a transmitir a los empleados de la organización, concientizando a los mismos en cuanto a los parámetros que rigen a la compañía desde sus orígenes.

2.2 Personalidad: Características y componentes

Por su parte, y tomando en consideración el apartado anterior, la personalidad de la organización podría relacionarse directamente con la identidad desde el punto de vista de la sistematización del modo en que se desarrolla las acciones dentro del ámbito interno. Sin embargo, sería factible determinar que estos elementos en algunos casos no necesariamente son concordantes entre sí, motivo por el cual la tarea del gestor de comunicación estaría enfocada en unificar estos discernimientos con el objetivo de establecer una sola línea de acción a nivel organizacional.

La personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificado por los públicos. (Capriotti, 1992, p. 54)

En este sentido, la personalidad sería un reflejo de aquello que determina la razón de ser de la compañía, por esta razón la imagen y la personalidad constituirían una dimensión basada en la experiencia y la percepción como medio para interpretar los actos de la empresa. Por lo tanto, el perfil de la empresa deberá ser coherente con las actividades desarrolladas por la misma, puesto que la construcción de la credibilidad podría depender de la generación de una imagen positiva de la organización en función al posicionamiento deseado. Concretamente, es posible establecer que la idea de personalizar la identidad de la empresa, podría ser el primer paso para la elaboración de una visión clara de fortalecimiento de la imagen proyectada. Por lo tanto, otorgar a la organización aspectos relacionados con factores emocionales ligados al compromiso institucional podría

favorecer la confianza y cercanía con la misma, comprendiendo de este modo que el factor humano se encontraría innegablemente ligado a las emociones. Por lo tanto, otorgar a la organización aspectos relacionados con factores emocionales ligados al compromiso institucional podría favorecer la confianza y cercanía con la misma, comprendiendo de este modo que el factor humano se encontraría innegablemente ligado a las emociones.

2.3 Cultura organizacional

Respecto a la cultura organizacional, es posible determinar que esta apunta a aquellos modos o comportamientos que se originan en la cotidianeidad de una organización como consecuencia a la interacción entre individuos dentro de un grupo de trabajo determinado. Motivo por el cual, la cultura de una empresa estaría atravesada por múltiples subculturas cuyos orígenes surgen del modo de vida característico de cada miembro de la institución, impactando en el comportamiento de la organización en cuanto a sus empleados. En este sentido Scheinsohn sostiene que “la cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. La cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización.” (1993, p. 56). Por lo tanto, el rol de la gestión institucional respecto a la cultura se basaría en la necesidad de conglomerar estas variables internas canalizándolas a partir de diversos factores representativos para la compañía como los valores, la visión, la misión y aquellas creencias que definirían el entorno laboral en cuestión. En consecuencia, a través de la comunicación estratégica se intentará transmitir estos componentes de manera apropiada y consistente con el objetivo de transferir estos conceptos a los empleados, forjando de este modo un esquema operativo que atravesase a toda la organización. El resultado de esta operación estratégica podría generar la posibilidad de influir sustancialmente en el

comportamiento de los miembros de la empresa a partir de un enfoque multidisciplinario que busque enriquecer la compañía a largo plazo.

Consecuentemente, es posible determinar que la cultura organización podría estar vinculada estrechamente con la comunicación y la identidad de una empresa, puesto que a nivel institucional la cultura podría ser vista como un reflejo espontáneo del modo en el que opera una compañía, por lo tanto el involucramiento de sus miembros en post del crecimiento sostenido de la organización será un aspecto clave para concretar el rumbo de la institución en relación a sus objetivos corporativos y comerciales respectivamente.

En este sentido, cabe destacar que la percepción de los públicos estratégicos de la organización podría ser un aspecto principal para la construcción de una imagen positiva y sostenible en el tiempo. Por este motivo la cultura de la organización podría incidir sustancialmente en la creación de la estrategia de comunicación, comprendiendo que a nivel valorativo, la concordancia entre las actividades desarrolladas internamente por la empresa frente a las acciones de comunicación desplegadas deberá presentar como aspecto clave correlación en su discurso con el propósito de obtener un grado de credibilidad indispensable para alcanzar el posicionamiento deseado. Capriotti define a la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. (2009, p. 145). Consecuentemente a esto, es posible determinar que la cultura organizacional, entendida como la manifestación de la conducta interna de los integrantes de una compañía, debería cumplir con los estándares propuestos por la empresa basados en la idea de establecer relaciones duraderas con los clientes las cuales deberán ser proporcionales a la promesa de valor establecida por el negocio como concepto de satisfacción total. Por este motivo, sería factible mencionar que conocer adecuadamente las pautas de convivencia y conductas de los empleados de la organización ayudaría a reconocer aquellas problemáticas que podrían afectar el correcto desempeño de los empleados. De esta manera el rol fundamental de los

gestores de comunicación se basaría en enfatizar la confirmación y la pesquisa de los componentes negativos que afecten el clima interno de la compañía, para desde este punto crear un plan de acción estratégico que proporcione un ambiente afable y placentero para el desarrollo de la labor de los empleados. Por consiguiente, es posible establecer que el mayor reto de las organizaciones sería el de pretender que todos los trabajadores, independientemente de su posición jerárquica, logren alcanzar un sentido de pertenencia hacia la institución, lo que ayude a consolidar una estructura sostenible y duradera en el tiempo, fomentando la participación en todas las áreas de la organización. Por esta razón, es posible determinar que la cultura interna gestionada adecuadamente desde una perspectiva de valor para la organización podría influir sustancialmente en la percepción positiva de la los clientes en relación a la misma. Scheinsohn sostiene que “la cultura es aprendida primero, y sostenida luego; por lo que para entender su dinámica, será necesario considerar los procesos del aprendizaje humano. Para una empresa, su gente es fundamental. Ellos pueden facilitar, entorpecer y aún destruir el proyecto corporativo”. (1997, p.69). Consecuentemente a esto, la necesidad de generar una relación directa entre los empleados y la institución a partir de una perspectiva integradora que contemple la escucha activa y la participación de los miembros del equipo interno, podría influenciar el compromiso de cada uno de ellos en pos de los objetivos corporativo, asumiendo de manera individual un nexo de confianza y familiaridad con la organización. En este sentido, y tomando en consideración lo anteriormente mencionado, sería factible mencionar que el fortalecimiento del nexo entre la empresa y su personal podría repercutir en la apreciación de esta frente a los clientes. Motivo por el cual, el componente humano representaría un factor trascendental en cuanto al posicionamiento y liderazgo del negocio, configurando el rumbo de la empresa en cuanto a su evolución y crecimiento. En relación a esto Etkin y Schvarstein definen la cultura organizacional como “modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados.” (1989, p. 201). De manera que establecer una perspectiva

orientada a la creación de una estrategia que planifique y permita generar un sistema interno capaz de organizar y canalizar los distintos puntos de vista de cada miembro de la organización en función al incremento y desarrollo de las potencialidades de la compañía enfatizando el valor corporativo como eje central de la planificación como perspectiva sistémica. De este modo, la cultura sería un factor indispensable para la conformación del plan estratégico de comunicación, puesto que este componente podría potenciar o afectar la puesta en marcha de este tipo de propuestas. Finalmente, es posible determinar que de la capacidad de capitalizar los aspectos más significativos y convenientes del ámbito de interno en pos del progreso de la entidad en cuestión, sería el principal objetivo de un gestor de comunicación, comprendiendo de este manera que cada variable relacionada con el contexto interno de la compañía como la cultura, la identidad, la personalidad y la imagen, podría incidir radicalmente tanto en los objetivos institucionales, como comerciales. Por su parte, Lazzati (1997) afirma que la cultura respondería primordialmente a un proceso de aprendizaje social que se va gestando al interior de un grupo en particular, como efecto vinculado a la adaptación con el entorno, siendo en el caso del ámbito interno de una organización un aspecto influido esencialmente por elementos estructurados a partir de un plan operativo y de comunicación establecido por la institución, cuya principal finalidad se constituiría en forjar valores y creencias compartidas por todos los miembros de la misma con el objetivo de consolidar aspectos empresariales vitales para el crecimiento de la productividad y la rentabilidad de la compañía.

Motivo por el cual, sería factible sostener, a partir de los expuesto anteriormente, que la cultura sería un factor clave a tomar en consideración para el desarrollo de una plan de comunicación exitoso a largo plazo, puesto que a partir de este elemento se podría reforzar y caracterizar a la organización en cuanto a sus particularidades frente a la competencia generando una imagen positiva respecto a la sinergia del equipo laboral en cuestión. En consecuencia, es posible determinar que la comunicación estratégica

vinculada a la cultura empresarial, entendida como el modo de generar espacios de diálogo y cooperación, podría influir en la confianza y credibilidad *stakeholders* impactando sustancialmente su percepción respecto a la compañía. Razón por la cual, sería posible afirmar que frente a esto la cultura podría ser definida como la idiosincrasia de la organización, lo que a partir de la gestión comunicacional buscaría configurar los comportamientos, valores y creencias a partir del establecimiento de diversas pautas de conducta que determinen simbólicamente el modo en el que se deberá llevar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

2.4 Imagen corporativa

Capriotti (2009) sostiene que una organización que pretenda alcanzar una imagen positiva hacia sus públicos deberá generar un ámbito interno sólido que garantice de manera superior la responsabilidad en todos sus procedimientos con la finalidad de ofrecer mejores resultados que los de la competencia, asegurando la permanencia del negocio evitando así una caída en cuanto a valor dentro del mercado. Del mismo modo, el autor afirma que aquellas empresas que ofrezcan a sus clientes un plus en cuanto a la calidad de atención, servicio o producto podría generar un margen superior de ventas, ya que los clientes estarían dispuestos a pagar más por la imagen y calidad de la marca.

Por lo tanto, sería posible establecer que frente al anteriormente expuesto la imagen representaría en términos de competitividad para una organización un aspecto fundamental de reconocimiento por parte de sus públicos, motivo por el cual la apropiada gestión y comunicación de esta podría influir como parte de las perspectivas de valor de la organización. En este sentido, cabe destacar que la imagen podría ser definida como un elemento interno relacionado a tres variables clave, como el campo humano vinculado a los empleados y los miembros de la compañía, así como también el campo operacional, cuyo aspecto se relaciona a las operaciones estrategias desarrolladas dentro de la institución, y finalmente el campo de la información cuya importancia sería trascendental

para la puesta en marcha de un plan estratégico de comunicación, utilizando los canales y soportes pertinentes para desplegar la información a cada área de la compañía. Por lo tanto y respecto la imagen Sanz de la Tajada la define como un conjunto cuyas “representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias”. (1996, p. 21). En consecuencia, la imagen personificaría a la institución en cuanto a los hábitos internos, relacionados a la cultura, al modo en que se logran los objetivos en términos de eficiencia y efectividad, vinculado a la organización y sus recursos, para finalmente converger en modelo de negocio cuyo elemento fundamental sería el management como factor vital para la conducción del personal en post de la productividad y el desempeño interno.

Por su parte Nicholas (1990) vincula a los empleados de la organización con la imagen corporativa percibida, puesto que este sostiene que la mayoría los conceptos estratégicos elaborados por la compañía subyacen en la cotidianeidad de los actos desarrollados por los miembros de la organización, entendiéndose por lo tanto según su punto de vista que estos son lo que dan forma a la verdadera imagen de la misma, impactando directamente en la reputación de la empresa. Por este motivo, según el autor, los empleados serían el público más importante para la organización, puesto que frente a la necesidad de generar un plan estratégico de comunicaciones, estos serán un elemento clave para alcanzar los objetivos propuestos. Motivo por el cual, incluir en la propuesta de comunicación acciones destinadas al mejoramiento del ámbito interno de la compañía, intentando brindar un clima adecuado para los trabajadores, sería de suma importancia al momento de implementar la propia estrategia corporativa.

Por consiguiente, y tomando en consideración el anterior apartado, es posible determinar que en cuanto a la imagen existen diversas posiciones respecto al modo de generar métodos y estrategias para mejorar la reputación de la empresa. Sin embargo, la mayoría

de los autores concuerdan con la necesidad de establecer patrones de análisis para comprender cuales serían los principales factores que podrían incidir en la percepción de la misma en términos de reputación; por tanto sería factible determinar que el compromiso de los miembros en cuanto a la mejora de la imagen y estilo organizacional sería de vital importancia para obtener una identidad corporativa sólida en tiempo. Finalmente, sería posible comprender que al momento de realizar un paneo general de las percepciones de los empleados respecto al clima laboral, sería de vital importancia analizar si existe realmente una vinculación interna entre áreas, puesto que este punto podría ser crucial al momento de intentar generar una sinergia al interno de la institución. Asimismo, para Capriotti (1999) la imagen sería un sinónimo de valor, puesto que desde su punto de vista esta es el principal activo intangible de la organización, cuya importancia remitiría a la estructura interna como modelo de negocio en términos de competitividad. Por lo tanto, según el autor, la imagen atravesaría distintos estadios antes de llegar a los públicos estratégicos a los cuales se intenta persuadir, estableciendo un proceso de tres factores fundamentales como la información, la imagen propiamente y la conducta interna, los cuales a partir de diversos conceptos previos y factores situacionales podrían definir la manera en la que se percibe a la compañía.

Razón por la cual, y tomando en consideración lo expuesto anteriormente, es posible determinar que la incidencia de la imagen en cuanto la estructura y formación de la identidad corporativa remite principalmente en cuando al planeamiento estratégico como metodología de acción para determinar el perfil institucional que se pretende obtener a largo plazo. Motivo el cual, sería factible mencionar que la imagen sería una construcción mental ideada en función de una representación conceptual del sistema organizacional de una empresa. Por lo tanto, es posible determinar que el proceso de formación de la imagen corporativa respondería principalmente a la necesidad de lograr una mayor diferenciación con respecto a la competencia, tomando en consideración que la esta variable se ha convertido en un elemento distintivo que proporcionaría valor tanto para la

organización como para sus propios miembros. Motivo por el cual es posible sostener que una buena imagen facilitaría el crecimiento de la empresa, desde el incremento de las ventas como consecuencia de un mayor valor agregado en relación a la imagen del negocio como garantía de calidad superior, del mismo modo podría favorecer la participación de nuevos inversores para la empresa, puesto que una buena imagen corporativa podría beneficiar a la entidad haciéndola más atractiva y segura para los accionistas, y finalmente menciona un aspecto esencial vinculado a los empleados, ya que según él una buena imagen podría conseguir que los trabajadores se sientan cómodos con su lugar de trabajo.

Por otra parte, Pintado y Sánchez (2013) sostienen que para poder medir la imagen corporativa se deberá realizar un análisis exhaustivo de los atributos que constituyen de manera explícita la identidad de la empresa. De este modo, los autores exponen la necesidad de utilizar diversas técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para poder obtener un juicio respecto a la representación mental de la compañía en la mente de los públicos. Para ello establecen métodos como reuniones grupales, *focus group* y observación del entorno entre otras, todo esto con la finalidad de intentar captar la imagen que se tiene de la empresa en general. En este sentido, el propósito de desarrollar una auditoría de imagen, se basaría en la una revisión del sistema interno en cuando al cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución.

Considerando lo anteriormente expuesto, es posible determinar que la imagen como factor estratégico de valor para la organización sería un elemento fundamental al momento de gestión un plan de comunicación tanto interno como externo, puesto que esta podría indicar el posicionamiento y la reputación de la empresa frente a sus públicos, comprendiendo que en materia de comunicación los entornos conformarían un aspecto fundamental para el crecimiento de la institución. De este modo la importancia de realizar un seguimiento constante de la imagen cada cierto tiempo, resultará de vital trascendencia para salvaguardar la credibilidad y notoriedad de la empresa. Por lo tanto,

sería factible determinar que realizar una auditoría de imagen podría ayudar a conocer hacia donde se debería encaminar la comunicación o las acciones a ejecutar, llevando a cabo un diagnóstico de manera evitar el consumo de recursos que podrían ser destinados para la empresa en otros ámbitos de aplicación.

Razón por la cual, es posible mencionar que cualquier empresa debería realizar una investigación para conocer de qué manera los públicos estratégicos están captando tanto la imagen emitida como la proyectada por la organización, identificando aquellos factores internos y externos que podrían ser funcionales para favorecer el valor de la imagen corporativa de la entidad en cuestión.

Por último y para concluir el presente capítulo, cabe destacar que la estructura interna de una organización podría ser fundamental para alcanzar los objetivos de comunicación y desarrollo de la compañía. Razón por la cual, todos los elementos y factores mencionados con anterioridad podrían ser de suma importancia para la puesta en marcha de un plan estratégico de comunicación, tomando como referencia que la institución respondería al resultado de un proceso a largo plazo de estructuración en términos de negocio. Todo esto a partir de distintas variables que indiquen en la formación de su imagen e identidad como los valores, compartidos o no por los miembros de la organización, las habilidades intrínsecas de sus empleados, y las normas y pautas de conducta que configuran la personalidad de la compañía frente sus públicos.

Por todos estos aspectos, sería factible mencionar que gestionar la comunicación interna de la organización contemplando estas variables como fenómenos clave a considerar para la conformación interna de la empresa, podría ser de vital importancia para el desarrollo futuro de la compañía, comprendiendo la complejidad del entramado comunicacional en relación a la actividad comercial desplegada por la institución.

Todas las empresas deben mirar más allá de su presente y elaborar una estrategia a largo plazo que les permita hacer frente a cualquier cambio en su sector. Deben idear un plan de acción para alcanzar sus objetivos a largo plazo. No existe una estrategia óptima para todas las empresas. Cada una debe decidir qué es lo más conveniente

para ella, teniendo en cuenta su posición en el sector y sus objetivos, en oportunidades y los recursos con que cuenta (Kotler, 1984, p.33)

Por esta razón, es que es posible determinar que la principal finalidad de generar un plan estratégico de comunicación sería el de asumir una visión a largo plazo del control de la compañía respecto a la posibilidad de crear nuevas oportunidades para su crecimiento y expansión en el mercado, contemplando para esto el desarrollo de distintas acciones cuya finalidad radicaría en lograr una mayor autonomía de la compañía como unidad de negocio, intentando reducir las amenazas tanto internas como externas capitalizando para ello las fortalezas y oportunidades que se podrían reconocer internamente.

Capítulo 3. Clima organizacional: Factor humano

En primer lugar, sería factible sostener que el principal factor de cambio, crecimiento y desarrollo de una organización podría ser el ser humano, esto esencialmente por su importancia en cuanto al clima laboral y por ende del proceso de trabajo al interior de la empresa. Por este motivo todo lo pertinente a este elemento debería ser contemplado por la empresa como un factor clave a tomar en consideración en el momento de gestionar un plan de comunicación interno. En relación a esto se plantea el presente capítulo como un punto fundamental a contemplar por parte de los gestores de comunicación y de recursos humanos, puesto que en relación a esto, es posible afirmar que esta variable sería estratégica desde el punto de vista organizacional para una empresa, ya que de esto podría depender la manera en la que los empleados desarrollan sus tareas día a día dentro de la compañía, y por otro otorgaría la posibilidad de identificar, por parte de los encargados de la comunicación interna, aquellos aspectos que podrían afectar el clima organizacional. Motivo por el cual el presente capítulo se basará en abordar las principales fuentes del comportamiento y motivación de los empleados en pos del mejoramiento del contexto laboral. De este modo y desde el punto de vista teórico se intentará comprender cómo estos factores podrían incidir en la percepción del personal en relación a su entorno de trabajo, entendiendo que desde su diagnóstico se buscará establecer a modo de proceso interno y sistemático, un plan de comunicación interna que incorpore los puntos a desarrollar posteriormente. Por último, y en función a lo anteriormente expuesto, sería factible determinar que la importancia de los equipos y los aspectos personales vinculados con las relaciones humanas al interior de una organización podría determinarse como la fuerza interna cuya intensidad y persistencia debería ser motivo de incorporación a nivel sistémico por parte de los gestores de comunicación encargados para de este modo estar al tanto de las situaciones que se van originando dentro de la organización, precisamente con el fin de evitar posibles crisis internas que pudieran afectar el crecimiento de la empresa.

3.1 Coaching ontológico: Gestor motivacional

Para comenzar, es posible considerar que el coaching ontológico es una disciplina que permitiría a las personas poder conseguir resultados eficaces, óptimos y también, poder desarrollar un bienestar personal en sus relaciones con los demás, ya sea en el ámbito familiar, profesional o empresarial. Es así que, las herramientas fundamentales de la misma que ayudarían a diseñar la vida de los seres humanos en relación a otros serían el aprendizaje y la creatividad. Asimismo, el coaching ontológico asiste a los individuos a potenciar sus virtudes en el camino hacia sus propios objetivos y así, generar nuevas interpretaciones de los hechos que producen sufrimiento o malestar, buscando el aprendizaje que hay en el mismo y por consiguiente, aprender para solucionarlo o evitarlo.

En consecuencia, esta disciplina surge frente a un mundo en constante cambio en donde sería imprescindible *aprender a aprender*. Este proceso sería una competencia ontológica primordial para los seres humanos, con el objetivo que estos puedan crecer y desarrollarse en cualquier dominio. Así, podrían intervenir liderando sus propios sueños y objetivos, ampliando el campo de acción y logrando resultados más allá de lo ordinario.

En síntesis, buscaría reinterpretar el mundo y encontrar otras formas de actuar que lleven a soluciones antes impensadas o no contempladas por cada uno de los individuos afectados.

Por otro lado, es conveniente comprender el concepto de motivación, para lo cual Daft, Steers sostienen: “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”. (1997, p. 137). En base a esto, es posible considerar que la motivación debería ser la base sobre las que son construidos los pilares de producción de una empresa, y que sus componentes básicos serían las necesidades, el comportamiento, las metas y la retroalimentación. Es decir que las personas tiene

necesidades y deseos en cualquier espacio y tiempo, y estos son los que los motivan a intentar conseguirlos.

Respecto al factor ontológico de la motivación y su relación con el Coaching, es posible determinar que el ciclo motivacional surgiría a partir de una necesidad, es decir, de una carencia a nivel personal que luego podría expandirse a nivel interno dentro del grupo de trabajo, ya que esta sería una fuerza dinámica y persistente que originaría el comportamiento a partir de la posibilidad de alcanzar la autorrealización tanto a nivel personal, como profesional. Sin embargo al establecer una necesidad podría romper con el estado de equilibrio del organismo, de tal forma que los mismos producen un estado de tensión al individuo en el momento de desarrollar un comportamiento o acción. McShane y Von Glinow (2005) afirman que si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad, siendo de este modo una vez satisfecha la necesidad, alcanzado el punto de equilibrio inicial. Por lo tanto, según el punto de vista de los autores, sería factible decir que existen distintos tipos de clasificación opuestas a las mencionadas anteriormente, la motivación positiva podría ser una referencia al empleado que se moviliza para alcanzar la autorrealización o una recompensa personal. También mencionan a la motivación negativa, la cual sirve como motor para escapar de un mal momento, destacando como un punto fundamental que el problema podría ser aplica exceso de presión frente a los escasos de acciones que ayuden a compensar esto causando la desmotivación sobre otras personas, lo según los autores se denominaría una efecto escala que perturba a todos los miembros del grupo a medida que pasa el tiempo.

Por lo tanto en relación a esto es posible afirma que incluso en casos en los cuales hay tiempo más que suficiente para dar las explicaciones correspondientes o contener al personal y esta manera transmitir el apoyo enérgico, profundo y completo por parte de la organización el malestar impacta ineludiblemente perjudicando a todo el personal. En este sentido se podría decir que el perfil de un líder podría lograr un apoyo más

significativo, puesto que muchas veces en esta figura representativa del personal recae la confianza y la posibilidad de lograr consenso.

3.2 Motivación

En principio, es posible determinar que el ciclo motivacional comenzaría con el surgimiento de una necesidad latente, la que podría ser individual o colectiva, pudiendo definirse como una fuerza dinámica y persistente la cual podría determinar el comportamiento a nivel interno en una organización. Sin embargo al brotar una necesidad dentro de un grupo laboral se podría romper con el estado de equilibrio del organismo interno, de tal forma que esto podría provocar un estado de tensión para individuos pudiendo afectar ambiente cotidiano de trabajo en cuanto al aspecto laboral. Por lo tanto, en base esto, y desde el punto de vista de McShane y Von Glinow (2005) sería factible mencionar que existen diferentes tipos de motivación los cuales podrían denominarse en base a las características propias e individuales manifiestas por los empleados en su comportamiento. El autor sostiene que estas podrían ser intrínsecas las cuales evidencian cuando una persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, es decir, sin la necesidad de un incentivo externo o algún ofrecimiento a cambio de su labor. Asimismo menciona la extrínseca, la cual aparece cuando es posible motivar a otra persona con su propia manera de ejercer en relación al modo de enfrentar los desafíos en términos de personalidad y liderazgo. Por consiguiente, sería factible sostener que estas tipologías de motivación mencionadas anteriormente podrían combinarse para producir un nivel máximo de motivación en una persona, por ejemplo asignando a una persona una tarea compatible con sus preferencias y competencias, a la vez ofreciéndole una recompensa material.

Por lo tanto, tomando como referencia lo anterior, sería factible sostener que la motivación se trataría de un principio básico del comportamiento humano, tomando en consideración todas las fuerzas tanto internas como externas del mismo, las que

comprenden en su totalidad en pos de la autorrealización. Razón por la cual, sería factible sostener que un error de gestión sería el detonante de conflictos dentro de una empresa, puesto de esto dependería la escucha activa.

Por otra parte, mencionando la teoría motivacional jerárquica de las necesidades humanas de Maslow, cabe destacar que una necesidad satisfecha no motivaría ningún comportamiento solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Es por ello que sería posible determinar que a medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecerían de manera lenta y gradualmente necesidades más elevadas de tipo sociales, de autoestima y de autorrealización. Por lo tanto, posiblemente cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales podrían llegar a surgir nuevas, esto significaría que las necesidades de autoestima serían complementarias a las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización complementarían las de autoestima. En cuanto a los niveles más elevados de necesidades, sería factible afirmar que estas solo surgirían cuando el individuo logra obtener las básicas para luego seguir añadiendo nuevas hasta alcanzar la consolidación. Sin embargo cabe destacar que no todos los individuos conseguirían alcanzar la autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de autoestima, puesto que esto respondería a aspectos vinculados con el contexto en el que se desenvuelve, motivo por el cual el ámbito laboral sería fundamental para compensar estas situaciones. En este sentido McShane y Von Glinow (2005) sostienen que los individuos comparan en forma continua sus esfuerzos en cuanto a la recompensa que reciben en relación a los demás, evaluando de forma consciente o inconsciente si son justas o no, reaccionando consecuentemente a esto con el fin de eliminar cualquier injusticia percibida frente a su esfuerzo. De este modo los autores aclaran que una persona puede llegar a percibir una injusticia cuando está en realidad no existe, debido a su imperfecta observación o su inadecuado análisis o carencia de motivos reales que hagan afirmar esto. En tal caso si la remuneración es inferior a lo

esperado, los mismos podrían bajar su rendimiento puestos no se sientes satisfechos frente a lo que obtienen a cambio en términos retributivos.

Por otro lado es posible afirmar que el trabajo direccionado podría permitir al empleado alcanzar su propia autonomía, permitiéndole la libertad personal y financiera de elegir las el rumbo de su vida. En este sentido este aspecto fundamental podría generar una percepción positiva para el trabajador, otorgándole la capacidad y la destreza necesaria para llevar su vida personal y profesional de la mejor manera posible. Como otro punto es posible establecer que el sentido o significado del trabajo para el empleado podría ser la convicción la cual lo conduzca a alcanzar las tareas o metas propuestas por el mismo, puesto que esto determinaría su compromiso con su rol dentro de la empresa propiamente tal, pudiendo generar de este modo una sensación de bienestar respecto al progreso que su propio trabajo produce.

En cuanto a esto McShane y Von Glinow (2005) sostienen que la principal condición fundamentales sobre la cual se sostendría el individuo podría ser a partir de la motivación de alcanzar las metas requeridas por parte de la organización; en tal caso, la empresa retribuiría adecuadamente el esfuerzo del empleado en relación a la recompensa por su desempeño siendo esto un factor clave sobre el cual se motiva al empleado. En su efecto, según los autores, al sentirse satisfecho de recibir su recompensa, podría impactar positivamente para el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, en relación a esto sería posible decir que para lograr resultados positivos para la organización los empleados necesitarían ser motivados de manera constante, haciendo de este modo su entorno ameno para el desarrollo de las tareas que deben realizar a diario. A partir de ahí, es posible sostener que cumplir con los objetivos al trabajar con esa modalidad los mismos podría aumentar considerablemente el grado de productividad al sentirse parte de la compañía, tomados en cuenta y cuidados por parte de la misma. Razón por la cual la motivación sería un aspecto tan importante, puesto que desde este punto la posibilidad de crecer a nivel institucional a largo plazo podría ser

sostenible y duradero, puesto que sin tomar en consideración este aspecto los problemas cotidianos podrían afectar de manera sustancial al ambiente de trabajo.

Continuando con el clima organizacional es posible definirlo como el conjunto de sensaciones positivas o negativas que tienen los miembros con la organización. Se maneja por cuatro dimensiones que vinculan a la persona con la compañía; las expectativas personales, las características del puesto, las relaciones entre niveles jerárquicos y los aspectos institucionales. Tener un buen clima laboral implica que los empleados se sientan parte de la organización, lo que conlleva a que estén motivados y a partir de esto podría mejorar la productividad y el desempeño laboral.

El lugar donde una persona exime su trabajo habitualmente, la atención que un superior puede tener con sus empleados, el vínculo entre el personal de la empresa y los proveedores o clientes, son elementos que podrían conformar lo que se denomina clima organizacional. Esto podría ser un vínculo o un obstáculo para el correcto desempeño de la compañía en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Podría ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos conforman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño laboral.

El clima organizacional podría tener un estrecho vínculo en la determinación de la cultura de una organización, puesto que los miembros de la compañía podrían interferir, negativa o favorablemente, en la conformación de la misma. En la actualidad, las personas podrían producir un cambio actitudinal en ocasiones puntuales como los días de cierre anual, durante el proceso de reducción de personal, al momento de incrementos salariales, entre otros. Es posible considerar que dichas actitudes impactan en la organización, ya que la motivación puede aumentar o disminuir, lo cual se ve reflejado en el ámbito laboral. Podría considerarse que las percepciones y objeciones que abarca el clima se producen por múltiples causas. Algunos podrían incluir factores de liderazgo y

dirección, otros vincularse con la estructura corporativa, y los últimos con las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

Daft y Steers (1997) consideran que existen diversas escalas del clima organizacional, las cuales deberían ser consideradas por todas las compañías al momento de diseñar sus objetivos corporativos. En primera instancia podría ubicarse la estructura, la cual incorporaría la percepción que asumen los miembros de la organización respecto a las reglas, procedimientos, normas y limitaciones en el desempeño de su labor. La misma podría producir modificaciones dependiendo dónde hace énfasis la empresa, ya sea en la burocracia o en un ambiente laboral libre, con poca estructuración de mandos. Seguidamente podría encontrarse la responsabilidad, la cual simbolizaría la apreciación que generen los individuos en cuanto a la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida en que el control que reciben sea general y no estrecho, logrando desarrollar un sentimiento de escucha por parte de los mandos gerenciales. La recompensa correspondería a la distinción recibida por el trabajo realizado correctamente. Esto podría producirse cuando la organización aplica, en mayor medida, premios en lugar de castigos, con el fin de incentivar al empleado para que logre potenciar su productividad. El desafío es otra de las escalas descritas por los autores antes mencionados, la cual corresponde a las metas que los miembros tienen a lo largo del tiempo dentro del ámbito laboral, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Tener objetivos personales dentro de la organización lograría mantener un clima competitivo que ayudaría a fortalecer las relaciones interpersonales como también mejoraría el desempeño individual y grupal entre áreas. Las relaciones también forman parte de la organización, puesto que el ambiente de trabajo podría modificarse en la medida en que sus individuos se relacionen entre sí, en forma ascendente, descendente y transversal entre todos los que conformen la compañía, incluyendo gerentes y subordinados. Dichas relaciones no deberían darse sólo internamente, sino también fuera de la empresa, debido a los vínculos de amistad que podrían generarse a raíz de los

desarrollados en el lugar donde trabajan. La cooperación podría entenderse como el efecto que generan las personas por sobre la existencia de apoyo mutuo entre todos los que conforman la compañía. Los estándares podrían determinarse a partir de cómo perciben los empleados su productividad, en base a las pautas fijadas desde la organización. El conflicto podría determinarse por el sentimiento que tienen los jefes para decidir oír las opiniones de todos, intentando evitar el radio pasillo y los rumores, puesto que si existieran, podrían perjudicar a la empresa. La última escala podría ser la identidad. Es posible considerar que la misma se da a partir de la sensación de compartir los objetivos individuales en conjunto con los de la compañía, para desarrollar el sentimiento de cada uno de pertenecer a la misma.

Kofman (2008) señala que existen dos tipos de individuos que podrían interferir en el clima organizacional de cualquier compañía. El rol protagonista podría ser aquel que busca soluciones a los conflictos, puesto que interfiere entre los altos mandos y el personal. El rol víctima podría ser el que considera que la culpa de los problemas de la empresa radica en los demás y que interrumpe el normal desarrollo de las tareas a nivel organizacional. Es posible considerar que las personas que conforman una compañía colaboran con el éxito o el fracaso de las mismas, y está determinado por la calidad del personal y la efectividad de las políticas de reclutamiento y selección.

El reclutamiento podría considerarse como un conjunto de operaciones orientadas a atraer candidatos contenidamente competentes y oportunos de ocupar cargos dentro de la organización. Un método de información mediante el cual la compañía comunica, y a su vez brinda al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que intenta llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debería cautivar una cantidad de candidatos suficiente para proveer de modo adecuado el proceso de selección.

Es posible considerar que el proceso de selección de búsqueda de personal es el último eslabón del reclutamiento y posee un perfil determinado, el cual despliega las pautas del puesto de trabajo, definiendo las características que debe tener el individuo que vaya a

ocupar dicho lugar. Las empresas deberían tener determinadas las particularidades de las personas para cada una de las posiciones o áreas de la compañía.

Todas las búsquedas deberían tener la descripción del puesto, la cual define las tareas que debe realizar la persona asignada. A su vez, tener los requisitos a cumplir por parte de los postulantes, sus habilidades personales y técnicas.

Greiner y Schein (1990) establecen que el proceso de reclutamiento de personal está compuesto por una consecución de actividades a seguir. Consideran que en primera instancia se debe confeccionar el perfil de búsqueda, determinando las características del puesto y de la persona que va a formar parte de la misma. Luego definir la fuente de reclutamiento, si será interna, externa o estará a cargo de una consultora. Continuamente realizar una entrevista inicial seguida de una técnica por parte del departamento de recursos humanos. Posteriormente confeccionar la terna, esto implica llevar a cabo la realización de los análisis psicológicos, ambientales y ocupacionales para ser presentados ante el área requirente. Seguidamente tomar la decisión de contratación o rechazo, dependiendo si las aptitudes del solicitado son acordes al puesto solicitante. Es posible considerar, por una cuestión de respeto hacia los demás, notificar al elegido como así también a los rechazados. Realizar los exámenes físicos previos al ingreso del nuevo empleado a la compañía y por última instancia debería realizarse un seguimiento para observar si la persona es eficiente y eficaz para realizar las tareas requeridas.

Es posible definir el desarrollo del personal como el proceso mediante el cual un negocio se asegura contar en el número correcto de empleados y con el estilo de personas en los lugares adecuados, haciendo aquello para lo que son útiles económicamente. El objetivo podría ser preparar a las personas para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, conocimientos y actitudes. La organización debería evaluar los recursos humanos actuales, diseñando una ficha técnica para determinar las posibilidades de las personas que conforman la empresa. Debería proyectar las necesidades laborales futuras, considerando la apertura de nuevas sucursales en el interior o exterior del país.

Y, por ultima instancia podrían tomar las medidas necesarias que aseguren la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten en tiempo y forma.

Cowling y James (1997) examinaron la función de reclutamiento, relacionando con la planificación estratégica de los recursos humanos de la organización. Desde la perspectiva de la compañía, el desarrollo de una estrategia implicaría tres decisiones básicas, la determinación de la población objetivo, estipular la fuente solicitante, y decidir cómo atraer a los aspirantes a la empresa. Para los profesionales de recursos humanos, esto significa ir un paso más allá que el desarrollo de un plan de reclutamiento. Significa trabajar estrechamente con la administración de configuración de la cultura organizacional y mirando de cerca el trabajo que atribuye preferencias de sus empleados actuales y futuros.

El estrés es considerado un factor que puede influir negativamente en el personal y que perjudica lograr y mantener el bienestar en el ámbito laboral. Cuando las personas experimentan los síntomas de estrés, producen un desequilibrio a partir de las diversas exigencias profesionales. Como resultado de las dificultades al momento de cumplir con las demandas laborales intensivas, observan sus limitaciones respecto al equilibrio con las personales. Las limitaciones de tiempo pueden ser un factor estresante, puesto que es un recurso que a menudo se percibe como insuficiente en relación a lo personal y a lo laboral. Cuando una persona percibe continuamente la carencia de recursos suficientes para enfrentar la frecuencia e intensidad de las demandas que se le impone, está en riesgo de experimentar el agotamiento físico y psicológico.

Maristany (2007) considera que el burnout o síndrome del quemado suele darse a nivel empresarial y que resulta de una discrepancia entre los ideales individuales y la realidad de la vida ocupacional diaria. Las causas que desencadenan en dicha problemática son diversas, sin embargo las principales son aburrimiento y estrés, sobrecarga de trabajo, poca o nula participación en la toma de decisiones, conflictos con compañeros, entre otras. Los síntomas pueden ser vacío emocional, actitud pesimista, baja autoestima,

sentimientos de inferioridad e incompetencia, disminución en la productividad, depresión, desinterés por la tarea, trastornos del sueño, accidentes laborales, erupciones cutáneas o palpitations. El autor considera imprescindible para cualquier organización, y para poner fin a las problemáticas mencionadas, contar con grupos profesionales de apoyo, desarrollar planes de capacitación y de carrera para el personal, proveer los medios necesarios para realizar las tareas, reconocer la capacidad individual del empleado y brindar remuneraciones y beneficios acordes al puesto.

La cultura organizacional podría contribuir en el desarrollo de dicha problemática. Las fuentes de estrés deberían ver más allá de los propios trabajadores y sus condiciones de trabajo, para comprender cómo los elementos del contexto de la compañía pueden influir en el desarrollo del burnout en las organizaciones. Mediante la integración de la cultura y las condiciones laborales, es posible examinar cómo influye en los diferentes componentes de las condiciones de trabajo, y cómo esto puede conducir al desarrollo o agravamiento de los diferentes aspectos del síndrome.

Maristany (2007) supone que los Recursos Humanos se pueden definir como la ciencia que trata las relaciones que se producen a raíz del trabajo. Ésta ciencia podría enlazar la planificación, organización, proceso y coordinación de métodos que promueven alcanzar el desempeño eficiente del personal. La primera consiste en prever las decisiones a futuro, como la selección de nuevo personal para ingresar a una empresa. La segunda requiere estímulo y capacitación del empleado nuevo y el de planta permanente. La tercera consta de reconocer las habilidades y debilidades de todos los miembros que forman parte de la compañía. La cuarta podría ser el análisis del grado de efectividad en el desempeño de cada persona.

Es posible considerar que el área habitual de personal ha avanzado hasta conseguir un papel como recursos humanos, por lo que son usuales las disyuntivas sobre quién es el encargado de la comunicación con los empleados. Los miembros de dicho departamento deberían controlar el flujo de información. Los objetivos de éste provienen de los de la

organización. Es posible afirmar que no se pueden ejercer unas comunicaciones externas satisfactorias si no se controlan al mismo tiempo los vínculos con los trabajadores.

La gestión de recursos humanos podría ser la encargada de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su personal. Es posible considerar que su objetivo es establecer y conservar un clima propicio de trabajo, desarrollando habilidades y capacidad de los empleados, permitiendo el progreso individual y organizacional sostenido. La planeación podría consistir en anticiparse y prever las necesidades futuras de personal que requiere la empresa para sostener su incremento y aprovechar las oportunidades que se le presenten. Por otra parte, debería determinar cuáles son los requerimientos existentes en la organización para la oferta demanda presente y futura de trabajadores.

Por otra parte, Wallo, Kock, y Nilsson (2016) consideran que la gestión de recursos humanos y las actividades de desarrollo del área juegan un papel importante en la facilitación de la innovación en las organizaciones. A su vez, mencionan que los profesionales de recursos humanos pueden sentar las bases para innovaciones mediante la aplicación activa y estratégicamente de actividades de recursos humanos que sustentan la creación de un ambiente de aprendizaje expansivo en el que puede producirse tanto el aprendizaje adaptativo como el de desarrollo. El papel de la gestión estratégica de los recursos humanos debería impactar en el rendimiento de los empleados a través del apoyo organizacional. Es posible considerar que es fundamental, con el fin de obtener un rendimiento competitivo mediante la utilización de los recursos humanos de una organización.

Es posible considerar que las acciones que se llevan a cabo dentro del área de recursos humanos son múltiples, puesto que deberían encargarse de la selección, contratación y formación del personal de la compañía, como así también de las capacitaciones y beneficios que brindan. Además de la evaluación continua, donde podría medirse el nivel

de motivación que tienen las personas, la productividad, el confort, entre otras cosas que envuelven al individuo y a su desempeño en el ámbito laboral.

Es posible considerar que las acciones que se llevan a cabo dentro del área de recursos humanos son múltiples, puesto que deberían encargarse de la selección, contratación y formación del personal de la compañía, como así también de las capacitaciones y beneficios que brindan. Además de la evaluación continua, donde podría medirse el nivel de motivación que tienen las personas, la productividad, el confort, entre otras cosas que envuelven al individuo y a su desempeño en el ámbito laboral.

Cowling y James (1997) revelan ocho políticas para fraccionar a la administración de recursos humanos. De ocupación, salarial, de seguridad, formación, comunicación, implicación, relaciones profesionales, de acciones sociales y culturales. Dicha acción podría explicar las tareas que debe realizar el área, comprendiendo de lo particular a lo general dentro de la organización.

En el entorno competitivo actual, es posible considerar que la gestión de recursos humanos se ha convertido en una parte valiosa de cada organización, puesto que las políticas están vinculadas con el rendimiento general del trabajo. Por otra parte, ofrecer oportunidades de crecimiento personal y profesional, programas de cambio, entrenamientos, beneficios respecto a las condiciones laborales y liderazgo podrían brindar a las personas las circunstancias necesarias para potenciar sus carreras profesionales. Es posible afirmar que desde el inicio de una empresa se comienza a comunicar, por esta razón podría considerarse necesario ser eficientes y tener un plan de acción. Realizar un plan potenciaría eficazmente la gestión de la comunicación. Cabe destacar que para que haya una correcta comunicación debería haber un emisor que busque enviar un mensaje específico, un mensaje clave, un receptor que esté dispuesto a decodificarlo e interpretarlo, canales que ayuden a la correcta difusión del mensaje y un *feedback* para que la comunicación se retroalimente y se vuelva circular. Es posible considerar que la comunicación corporativa podría ser una sección primordial en las

organizaciones, puesto que deberían identificarse las necesidades de cada público al que se intenta llegar con el mensaje.

Greiner y Schein (1990) consideran que las organizaciones logran estructurarse de diversas formas. De acuerdo a su organigrama funcional pueden clasificarse dependiendo de la cantidad de personas que formen parte de las mismas. Apoyándose en una persona o en un jefe general que toma todas las decisiones. Las repuestas suelen ser de carácter inmediato, generándose relaciones más abiertas, ya que hay trato directo con el jefe pero, cuando todo el poder se apoya en una sola persona tiende a saturarse. El divisional podría tener diferentes unidades de negocios pero una sola gerencia. Es posible que no haya comunicación fluida entre las partes. Para que haya un equilibrio, desde la dirección deberían enviarse las directivas a las distintas secciones. El matricial por su parte, podría funcionar como una matriz de datos, donde se fusionan los dos conceptos mencionados anteriormente. Los costos podrían ser menores por tener segmentos compartidos. Deberían determinarse los tiempos para que haya acuerdo. Al haber más relación es posible trabajar correctamente con la cultura organizacional.

Para consumir con los objetivos, que demuestran su razón de ser y su creación, podrían utilizar elementos que, enlazados convenientemente, favorecerían para dicho fin. Por otra parte, los autores mencionados consideran que estos se denominan recursos y se clasifican en materiales, técnicos, financieros y humanos. Los primeros podrían ser los bienes tangibles, posesión de la empresa, desde construcciones, infraestructuras, maquinaria, dispositivos, instrumentos y herramienta, hasta materias primas, productos en proceso y terminados. Los segundos son los que sirven como objetos auxiliares en la coordinación de recursos materiales y humanos. Tales podrían ser técnicas de producción, de ventas, de finanzas, etc., así como patentes y fórmulas en general. Los terceros son las naturalezas monetarias propias o ajenas con que cuenta la compañía y que resultan indispensables para la ejecución de las decisiones. Sus recursos propios

son el dinero, las acciones y las utilidades. Los ajenos se conocen como préstamos de acreedores y proveedores, bancarios o privados y emisión de valores.

3.3 Liderazgo: Tipología

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

Daft, Steers (1997) contempla al liderazgo como algo distinto a dirigir, debido a que el primero incluye el uso del poder o influencia y está diseñado para lograr un fin, es utilizado con las personas y es un proceso en el cual un individuo trata de influir en la conducta de otro hacia el logro de ciertas y determinadas 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 él.

Es posible reconocer que el liderazgo cumple una función importante también para los altos directivos de una organización, ya que la habilidad de liderar podría ser un impacto en el desempeño del grupo de empleados.

El liderazgo, es algo muy importante dentro de una empresa, ya que sin un buen líder sería complicado que la misma funcione correctamente y/o que el equipo de trabajo sea agradable. En consecuencia, un buen líder puede ofrecer resultados extraordinarios o simplemente buenos, y es que la relación de éste con los empleados podría ser uno de los principales factores para determinar el éxito y el alcance de los objetivos.

Es así, que es Daft, Steers (1997) reparan en una serie de tipologías diferentes en relación a ellos. En primer lugar, el liderazgo empresarial consiste en “la capacidad de

dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa” (p. 150). Así, los integra dentro de ella para conseguir objetivos comunes que son en definitiva los de la empresa. Para ellos, sería bueno elegir este tipo de liderazgo y obtener así un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales. Los diferentes tipos de trabajadores en una empresa pueden responder a necesidades diferentes de liderazgo. En consecuencia, el empresarial es el que es capaz de adaptar los requerimientos a nivel corporativo con los objetivos a nivel personal de los trabajadores.

Por otro lado, es posible identificar al liderazgo autocrático caracterizado principalmente por el líder que ordena y espera que se hagan sus órdenes. Es posible caracterizarlo como un individuo positivo y dogmático, que dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirigiendo, ordenando y motivando, aunque todo estaría centrado en él. Asimismo, siguiendo la línea expuesta hasta el momento, es posible inferir que se considera a sí mismo como el único individuo capacitado para tomar decisiones importantes y que los empleados no son capaces de guiarse por sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. En este tipo de liderazgo, los empleados deberían acatar sus decisiones, y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño. Además, suele ser perfeccionista y le cuesta delegar. Su liderazgo en ocasiones un tanto agresivo, se exige mucho a sí mismo y espera que los demás respondan con una exigencia similar. En el mejor de los casos, su ímpetu logra estimular al personal y el éxito en los proyectos es una consecuencia inevitable. En contraposición, en el peor de los casos, puede surgir el enfrentamiento con otras personalidades que no admiten este rol de sumisión que el liderazgo autocrático exige para los demás.

Daft, Steers (1997) también reconocen un tercer tipo de liderazgo, el denominado democrático. Este líder se caracteriza por tomar decisiones consultando con los empleados, de manera que las mismas y las acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. Fomentaría la comunicación y la participación conjunta

en las decisiones, animando y agradeciendo las sugerencias de su equipo. Cuando hay que tomar una decisión, el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no, o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

Aunque el participativo pueda parecer un estilo de dirección atractivo, inferiría ciertos riesgos. En la gestión organizacional, hay momentos que requieren la toma de decisiones inmediatas y posponerlas a la espera de la consulta con el equipo, podría hacer perder una oportunidad de negocio. O incluso peor, podría poner en riesgo la viabilidad de la empresa.

Por su parte, el perfil del líder democrático debe tener paciencia y empatía. Además, los tipos de trabajadores debe ser variados y más especializados que sus superiores, así su conocimiento único hace que su opinión deba ser tenida en cuenta.

Los autores antes mencionados, también distinguen una cuarta tipología. El liderazgo *laissez faire*, infiriéndolo como un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel pasivo ya que los trabajadores o el grupo tienen el poder. “Los trabajadores tienen independencia total operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos o toma de decisiones importantes. (Daft, Steers, 1997, 153). En consecuencia, el líder liberal no juzga ni valora los aportes de sus trabajadores ya que cuenta con total liberal, y con su apoyo en caso de ser necesario. Este tipo de liderazgo es efectivo bajo ciertas circunstancias, como si las tareas a realizar exigen ser creativos ya que a los artistas hay que *dejarlos hacer*, sino se puede cortar ese proceso. Otro caso positivo es cuando el empleado tiene conocimientos mucho mayores que las personas por encima en el organigrama de la empresa. Por último, otro momento es cuando se dan situaciones en la que un líder nuevo cuenta con un equipo experto. En el periodo de adaptación a la nueva empresa o nuevo puesto, este tipo de líder debe encomendarse en sus subordinados y aprender de ellos.

En quinto lugar, es posible identificar al liderazgo paternalista. Este tipo de líder tiene confianza en sus trabajadores dando compensaciones y castigos. Su labor es que los empleados ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr los objetivos. En este caso, el líder ofrecería consejos para que se consigan los resultados e insinúa lo malo que es no cumplir con el deber. Su papel hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con la tarea dada, y al igual que los líderes autocráticos, piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, sino que simplemente tienen que aprender.

El principal riesgo sería que la falta de capacidad del líder haga perder su credibilidad frente a los empleados. Y por otro lado, si las recompensas no están a la altura de lo esperado o por encima, podría ser un riesgo importante.

Daft, Steers (1997) identifican también al sexto liderazgo denominándolo como carismático. Este líder tiene la capacidad de generar entusiasmo en los empleados, es elegido por la forma en que da entusiasmo y motiva a los trabajadores, destacando su capacidad de seducción y admiración.

Esta tipología de liderazgo puede dar muy buenos cambios y resultados en la empresa, ya que sería capaz de hacer que los empleados den lo máximo de sí. Es posible considerar que son visionarios e inspiradores, que tienden a hacer un buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los subordinados. El equipo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y de carisma.

El líder carismático sería capaz de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos y/o aspiraciones de los empleados. Un gran problema sería que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican, no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que ofrecería o a sus capacidades. También, serían grandes comunicadores y esto es uno de los peligros; un líder puede parecer muy carismático por su hábil oratoria. Son capaces de imantar con su elocuencia y disimular una baja cualificación para el puesto.

Es un estilo de liderazgo que combina bien con el liderazgo laissez faire y paternalista, ya que ambos permiten dejar la responsabilidad en manos del personal. Como otro punto a favor, es posible considerar que su carisma y capacidad comunicativa ofrece una imagen de la empresa positiva.

Por otro lado, es posible identificar el séptimo tipo de liderazgo bajo el concepto de liderazgo lateral que según Daft, Steers consiste en “la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa”. (1997, p. 154). Es decir que radica en que es líder sin ser el jefe, ser líder dentro de los de la misma jerarquía. En los equipos de trabajos con gran cantidad de individuos, este líder tiene a ser una persona resolutiva, lo que de algún modo el grupo agradece. Como riesgo, es posible considerar que esta persona está cargada de demasiadas tareas, los roles secundarios asumen su papel y dejan hacer al líder natural, que se puede ver sobrepasado con la carga de trabajo. Sin embargo, el líder lateral debe contar por encima con un líder o jefe de proyecto que permita su rol pero sea capaz de repartir las tareas de forma efectiva.

Para finalizar, el último liderazgo es el situacional que dirige al grupo o empresa aplicando el estilo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a emplear en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia de la empresa mientras el grupo se va consolidando. El liderazgo situacional sería un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o empleados en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento.

Su elasticidad y mano izquierda le permiten dar a cada trabajador lo que necesita y cuando lo necesita, satisfaciendo al mismo y a la empresa al mismo tiempo.

Es importante entonces, destacar que sea cual fuere la tipología de liderazgo que se elija o que el líder tenga, la importancia radicaría en la comunicación hacia los empleados y la

motivación necesaria que éste aplique para la lograr alcanzar los objetivos de negocio de la empresa.

La motivación como tal sería imprescindible para que cada uno de los integrantes de la empresa se transforme en activos importantes y necesarios para ésta. Un empleado motivado es un individuo contento, no solo con su trabajo sino con su equipo, es decir su entorno. El empleado motivado concurre al establecimiento contento, sin percibir que es una carga u obligación hacerlo. Al recibir una tarea para realizar, éste la hará con buena predisposición y así el objetivo final será cumplido, y con la posibilidad de que el resultado sea mejor del esperado.

Es posible entonces afirmar, que los empleados conscientes son aquellos que han recibido la motivación suficiente para sentirse parte de la empresa. La motivación como sensación e incluso sentimiento, podrá ser transmitido al resto del equipo y así obtener, un equipo laboral consciente, predispuesto para trabajar en pos de nuevos objetivos de negocio.

Capítulo 4: RE/MAX Inmobiliaria

Para el presente capítulo se realizará la contextualización de la empresa seleccionada por la autora del PG, a fin de lograr una comprensión total de la situación actual de la misma, y así además considerar las causas por las cuales se confeccionará la estrategia de comunicación interna, disponible en el último capítulo.

A fin de lo expresado, es conveniente resaltar que el presente capítulo dará a conocer los diversos aspectos que conforman a RE/MAX, tales como la historia, la cantidad de sucursales, los objetivos, misión, visión, entre otros.

En este sentido es posible comprender que de este modo se podría agrupar los principales puntos que ayudarían a establecer desde el análisis de la empresa un sistema de comunicación que integre las variables mencionadas en los capítulos anteriores.

Es importante comprender que la identidad corporativa de una marca determinada está compuesta por dos aspectos centrales, la cultura que oficia como una especie de *alma* de la marca, aquello que es intangible. Y por el otro lado, la filosofía corporativa que podría ser considerada como la *mente* de la marca. Cuando ambas se encuentran alineadas, crean una identidad fuerte y coherente.

La identidad corporativa entonces podría definirse como una serie de elementos que van más allá de un logo o una imagen, sino que estaría relacionada a una representación en la mente del consumidor. Tal como se indicó antes, esa serie de elementos nacen frente a la necesidad de proyección pública y de la actividad de la misma.

4.1 Historia de la organización

Para comprender y poder ahondar sobre la identidad corporativa de RE/MAX es necesario primero, conocer la historia y surgimiento de la misma.

En principio, es posible establecer que el negocio nace hacia principios de la década del 70 en los Estados Unidos. Dave y Gail Liniger, ambos agentes inmobiliarios, cansados de no tener participación en el negocio, escasa o nula capacitación y un esquema de

comisiones muy bajo, comenzaron a idear un modelo que rompiera con ese paradigma y así crear uno nuevo que sea más justo para el agente inmobiliario. Los Linigers creían que para atraer a los mejores vendedores las inmobiliarias debían ofrecerles una combinación de máximas comisiones, máximo servicio y soporte al agente, las más avanzadas herramientas de gestión, formación constante, soporte motivacional y la libertad necesaria para que cada agente se desenvuelva dentro de la oficina. A cambio, los agentes debían solventar sus gastos y pagar por los servicios recibidos.

Frente a la inmediata repercusión se dieron cuenta que habían creado un concepto absolutamente innovador y revolucionario que iba a cambiar definitivamente la forma de hacer negocios inmobiliarios tanto en los Estados Unidos como en el resto del mundo. Este sistema otorgaría, de una vez por todas las herramientas que los agentes inmobiliarios necesitan para convertirse en vendedores inmobiliarios más exitosos. Tres décadas más tarde, RE/MAX posee más de 7000 oficinas con un equipo de 100.000 agentes afiliados realizando negocios en 80 países del mundo. El desafío que enfrentó Dave Linger es el mismo que enfrenta hoy en Argentina, como crear una empresa inmobiliaria seria que atraiga a buenos profesionales que se dediquen a esta actividad tiempo completo y sean productivos. En más de 80 países ya ha dado fruto, Remax atrae y retiene a los mejores agentes. (RE/MAX, 2017) .

Como en otras partes del mundo, en Argentina RE/MAX ha demostrado ser un modelo altamente beneficioso tanto para el consumidor final, como también para el vendedor y el franquiciado.

RE/MAX presenta un modelo ganar-ganar para todos los integrantes de la organización desde las inmobiliarias en Belgrano a las oficinas de cualquier otra parte del país y eso es lo que le da esa distinción en el mercado, les ha permitido crecer como ninguna otra empresa inmobiliaria del país dedicada además a las franquicias inmobiliarias.

Si bien se ha adaptado el estilo y modelo del sistema original, han cuidadosamente mantenido y protegido la cultura, el espíritu y las mejores prácticas desarrolladas y perfeccionadas lo largo de tres décadas de historia.

Desde que desembarcaron en el país, hacia principios del 2005, han otorgado 40 Franquicias en 8 Provincias y posee un equipo de trabajo de más de 400 personas probando una vez más que este sistema es líder y la Argentina no es la excepción.

A tan solo cinco años de la apertura de nuestras primeras oficinas inmobiliarias en Belgrano, RE/MAX es hoy la red de franquicias inmobiliarias más importantes dentro de nuestro mercado local. Cuentan con agencias inmobiliarias en Belgrano, Caballito, Palermo, Recoleta, Pilar, Acassuso, Becar, Olivos, Vicente López, Santa Bárbara y Nordelta en Tigre así como en tantas otras localidades del país como Bariloche, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Rosario, Santa Fe y Salta. Es la primera Franquicia de Bienes Raíces en la Argentina que puede mudar una familia de una provincia a otra así como alrededor del mundo.

4.1.1 Mercado Argentino: Historicidad

En principio, como bien fue mencionado al principio del capítulo es posible establecer que RE/MAX nace a principios de la década de los 70 en Estados Unidos para luego poder ser expandido a través de diferentes partes del mundo. Por tal motivo es posible sostener que en Septiembre del 2004 RE/MAX llega a la Argentina en manos de Sebastian Sosa y Dotti Peñate, quienes hoy sería factible mencionar los dueños de la empresa en Argentina y Uruguay.

Es posible determinar que RE/MAX ha demostrado probablemente ser un modelo altamente beneficioso tanto para el cliente externo, como también para el agente y franquiciado. Por otro lado es posible sostener que RE/MAX presenta un modelo ganar ganar para todas las oficinas del país y eso es lo que probablemente este logrando la distribución en el mercado y por tal motivo les ha permitido crecer como ninguna empresa

del país. De este mismo modo sería preciso sostener que probablemente ha adaptado el estilo y modelo del sistema original, por esta razón es posible afirmar que posiblemente se haya tratado también de proteger la cultura, el espíritu y las mejores prácticas desarrolladas y perfeccionadas a lo largo de cuatro décadas de historia.

Por otra parte, es posible afirmar la existencia de RE/MAX Fusión. Por tal motivo es posible sostener que dicha franquicia nace a principios del 2008 y crece en manos de Jose Guendler, Broker de la sucursal ubicada en la calle Paraguay 4201 de Capital Federal. Por otra parte sería preciso sostener que dentro de la misma se incorporan veinte agentes, dos secretarias y un gerente.

Por tal motivo sería factible mencionar su expansión y crecimiento a lo largo de los años. En el 2016 es preciso sostener que la oficina fue quedando chica e incómoda, motivo por el cual podrían haber tomado la decisión de mudarse a la calle Cabrera 5953 e implementar un cambio de imagen y nombre para mejorar la reputación de la misma. Por tal motivo es posible afirmar el cambio de RE/MAX D´Bosion a Fusion.

4.2 Identidad corporativa de RE/MAX

La identidad corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de la misma. Es así que ésta orientaría las decisiones, políticas, estrategias y acciones, reflejando al mismo tiempo los valores, principios y creencias fundamentales de la organización. En lo que respecta a la identidad corporativa es posible encontrar dos grandes enfoques, por un lado el diseño y por el otro el organizacional. El primero de ellos, implicaría que la identidad está conformada por una representación visual que manifiesta sus características y particularidades, permitiendo que la una marca se diferencie de otra. Sin embargo, el segundo enfoque refiere a que la identidad corporativa podría definirse como “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica y se auto diferencia”. (Capriotti, 2009, p. 21).

Sería factible mencionar que la identidad RE/MAX fuera construida para materializar los diversos principios positivos y negativos que podrían orientar a la conducta de los profesionales, a fin de que todos estén en sintonía con la cultura de la organización y actúen en conformidad.

De este modo sería preciso sostener que los catorce principios positivos podrían revelar las acciones a fomentar y los catorce negativos a no practicar. De este modo sería posible afirmar que tendrían diferentes pesos en la fórmula. Por otra parte es posible determinar que la identidad podría ser una herramienta rápida de la integración de nuevos agentes asociados en la cultura y los valores de RE/MAX y por tal motivo un diferenciador de la competencia.

Tal y como fue mencionado, uno de los 14 principios positivos de RE/MAX podría ser el de es tu negocio, sin estar solo. En principio es posible determinar que podría de ser un pilar fundamental en la empresa lo cual podría implicar un cambio de visión, orientando a personas que probablemente han sido empleados a que tengan una mentalidad empresarial. Por esta razón es posible determinar que la organización estaría dando la oportunidad de crear y desarrollar un negocio propio y autónomo con todo el apoyo de una estructura y una red, sin la necesidad de hacer una gran inversión.

Del mismo modo se propone plantear la idea de ser diferente. Sería factible mencionar el orgullo de que podría pasar por el modo único e innovador de pertenecer a la marca, empezando por el énfasis en la promoción personal que podría permitirle al agente asociado a promoverse utilizando el nombre de la empresa.

Por otra parte sería factible mencionar el principio de la comisión máxima, como parte de la identidad de RE/MAX y posiblemente la piedra angular del modelo de negocio. Este principio podría de nacer con el objetivo de poder premiar el desempeño de los agentes.

Como otro punto importante para la identidad de la organización, es posible determinar al cliente para toda la vida. Por esta razón podríamos entender el valor futuro de un cliente

a través de una relación duradera así como contacto regular que podría ser aplicado en vez de tener una mentalidad de realizar operaciones únicas.

En quinto lugar estaría la responsabilidad personal. Asumir responsabilidades que podría ser parte de lo que hace que el sistema funcione tal y como adueñarse del negocio, ser una persona de palabra y cumplir con lo que uno promete podría ser el marco en el cual la independencia podría generar resultados que beneficien a todos.

Como otro punto importante de la identidad de la empresa podríamos mencionar el de dependemos unos de otros. El mismo se podría entender y poner en acción para poder completar el escenario del espíritu de RE/MAX donde si bien se mencionó antes "Todos Ganan". Podría ser vital que todos los asociados compartan el espíritu sano de ganar/ganar para poder alcanzar cada vez mayor cuota de mercado.

Involucrarse en la comunidad sería factible mencionarlo como otro punto. es posible sostener que la misma le estaría dando importancia a la responsabilidad social en su forma de ser y en la vida de la empresa.

Pasarlo bien podría ser también parte del espíritu de aventura y la actitud de equipo de la organización.

Como otro punto que podría formar parte también de la identidad sería factible mencionar la garantía de calidad de RE/MAX que podría traducirse en la presentación de un servicio de cinco estrellas, motivo por el cual solo clientes realmente satisfechos podrían recomendarlos.

El liderazgo también podría de formar parte. Si bien hay una gran variedad de líderes dentro de la red podría de ser una fortaleza muy grande dentro del sistema que no solo se pondría de manifiesto por el continuo y sostenido crecimiento de la marca, sino por el desarrollo de liderazgo en todos los niveles de la empresa a nivel nacional e internacional y posiblemente lograr provocar una revolución en el sector inmobiliario.

Por otra parte se podría mencionar el reconocimiento. Creer firmemente en el reconocimiento y en la celebración de los logros en todos los niveles, podría ser crucial en el sistema RE/MAX.

Por otra parte está la disciplina financiera. La misma podría de ser un factor clave para construir un negocio rentable en el entorno de la organización y por ultimo Pasión por RE/MAX el emprendedor podría requerir una enorme dosis de pasión para que pueda alimentar el sueño de cada uno. En la organización, la pasión es "la sangre que corre por las venas.

En cuanto a los aspectos negativos que no se deben aplicar podríamos mencionar la de las personas incorrectas. Esta podría hacer hincapié en que no todas las personas tienen el perfil para estar y convertirse en RE/MAX, el estar a ellos asociados podría ser un error.

El mal uso de la marca también sería factible mencionarla, es posible sostener que una de las razones del éxito continuo de la empresa es la proyección de la marca y lo que lo representa. Con esto sería posible determinar que el mal uso de la misma serviría como un recordatorio para que todos cuiden su buen uso. El uso incorrecto de la marca podría llegar a producirse en diversas formas, desde el uso indebido del logotipo a un comportamiento contrario a los valores de la empresa.

Otro punto a no seguir podría ser el de No facilitar o compartir referidos, es posible afirmar que el sistema de compartir referidos en RE/MAX es el único en el mercado que posibilita la expansión del negocio propio lo cual es posible establecer que negar este sistema podría ir en contra de todos los valores de la organización.

En cuarto lugar estaría ganancia/individualismo/ conducta destructiva. Sería posible sostener que cuando se permite el control de acciones, pensamiento y voluntad, se podría estar destruyendo el principio fundamental de depender unos de otros.

Por otra parte se encuentran los agentes sin control, posiblemente estarían promoviendo comportamientos y actitudes anti- productivas para el sistema de valores de RE/MAX en el que Todos Ganan.

Como otro punto es posible determinar el de no salir en la foto. Este principio puede llegar a plantear el riesgo de derrumbe en la comunicación entre unos y otros. El mismo podría servir como un recordatorio continuo para evaluar y mejorar las habilidades de comunicación, tanto como oradores como oyentes.

Las actitudes negativas podría hacer la diferencia en el desarrollo y el rendimiento. Las mentes llenas de obstáculos y limitaciones estarían probablemente viendo el vaso medio vacío, promoviendo probablemente energía negativa dentro del equipo.

Así como también podríamos mencionar la formación inadecuada, el entrenamiento y la formación podrían encuadrar la necesidad continua de desarrollar aptitudes y conocimientos. Por esta razón no invertir en la formación podría comprometer el crecimiento del negocio y sería posible determinarlo un claro indicador de no pensar en el futuro de la empresa. También es posible mencionar el juego del poder. Posiblemente se haga referencia a desperdiciar energía en vez de emplearlo en actividades productivas tales como el servicio al cliente y la promoción personal.

Por último es factible mencionar la deshonestidad y la conducta no profesional, lo cual es posible afirmar como algo intolerable y no negociable en el modelo RE/MAX.

4.3.1 Capacitación: Inserción

En cuanto a la inserción, es posible establecer que este es un proceso fundamental para determinar el perfil de los ingresos y posibles miembros del grupo interno. Para ello es posible sostener los diferentes modos de capacitaciones que ofrece RE/MAX para todos los agentes y *brokers*.

Por otro lado existe la escuela RE/MAX *online*, cada agente será dado de alta en la plataforma E-Training por su oficina y tendrá de esta forma un usuario que le habilitara al acceso a la plataforma y a la inscripción de los cursos.

Para poder inscribirse en la plataforma y comenzar con su programa de formación, deberán aprobar una evaluación diagnóstica online. La misma la harán dentro de E-*training* previa preinscripción.

Es factible también mencionar que la formación podría ser uno de los factores críticos de éxito en este negocio de modo que todos los agentes RE/MAX en los primeros cuatro meses de su negocio, tienen la obligación de asistir al menos a los dos cursos introductorios sobre la empresa y su filosofía y código de ética, sobre técnicas de venta, asuntos jurídicos y fiscales y finanzas.

Los agentes deberán tomar de modo correlativo los modelos del programa de formación básico inicial.

El módulo uno llamado La Base de tu Negocio estaría vinculado a la familiarización con la historia, la misión, visión y valores, de la compañía a la que los nuevos agentes se incorporaran. También se hace una introducción a la filosofía de vida y trabajo de las personas que componen a la empresa, como también sería factible mencionar que brinda los elementos básicos y necesarios para construir relaciones interpersonales sanas y que podrían ayudar a los nuevos agentes a crecer y ser exitosos. Dentro del módulo uno también podemos encontrar otro pequeño módulo llamado *mentoring*. El mismo, es un servicio que la Escuela RE/MAX en Argentina les brinda a sus agentes en formación con el objetivo de asistirlos durante sus primeros 100 días dentro de la compañía de modo que puedan contar con acompañamiento y herramientas para lograr sus propios desafíos personales en su carrera de RE/MAX.

El programa de *Mentoring* consiste en un total de seis jornadas, de las cuales cuatro son presenciales y dos vía la plataforma E- training de RE/MAX Argentina.

Este cuadernillo los guiará sobre diferentes pasos a seguir durante el programa de *Mentoring*, con actividades específicas, tareas y ejercicios que les permitirá ir creciendo en conocimientos y en práctica de diferentes ítems del método de la empresa.

Por otra parte también es posible mencionar que brinda herramientas y elementos claves para que los agentes puedan presentarse, desenvolverse con sus futuros clientes y compañeros de trabajo. Por último el primer manual podría ayudar a construir un negocio sano y sustentable, basado en relaciones y clientes felices.

El segundo llamado Fundamentos y Técnicas del Negocio Inmobiliario tiene como objetivo poder comunicar y afianzar los principios inmobiliarios para todo agente RE/MAX, con el fin de poder iniciar sus actividades de inmediato. Sin embargo este manual podría ser muy conciso y podría llegar a cubrir solo la información básica que podría llegar a considerarse útil para los primeros meses.

Por otra parte, es posible encontré el tercer módulo que se debe realizar una vez cumplido 18 meses en la empresa.

Es posible también sostener que dentro de cada sucursal se organizan reuniones de capacitaciones grupales con el fin de mantener a todos informados, capacitados, y listos para desarrollar un buen trabajo tanto en equipo como con los clientes.

Elkin y Schvarstein expone que la identidad de una organización se materializa a través de una estructura. “La estructura se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan.” (Elkin y Schvarstein, 1997). De acuerdo a esto se puede decir que el tipo de estructura que predomina en REM/MAX es una burocracia profesional. Es una estructura altamente descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. Una gran cantidad del poder sobre el trabajo operativo reside en la base de la estructura, con los profesionales del núcleo operativo. Frecuentemente cada agente inmobiliario trabaja con sus propios clientes, sujeto solo al control colectivo de sus

colegas, que los capacitaron y le enseñaron y de allá en adelante se reservan el derecho de censurarlo por práctica impropia.

El poder de los agentes deriva de que su trabajo no solo es demasiado complejo para ser supervisado por otros compañeros, sino que sus servicios tienen típicamente gran demanda.

Esto da movilidad al profesional, lo que le permite insistir en tener gran autonomía en su trabajo. Las razones por la cual existe un volumen tan alto de agentes autónomos que entran a la organización sin abrir su propia inmobiliaria, no corresponde a su casi nula inversión económica, sino que está dado por factores como la imagen corporativa, protección de los distintivos comerciales, referidos, formación avanzada, convenciones, descuentos por volumen, fondo de publicidad institucional entre otros beneficios.

El mecanismo coordinador principal es la estandarización de destrezas, su trabajo es complejo y es controlado directamente por los mismos operadores que lo efectúan. Realizar una tasación por ejemplo de una propiedad o análisis comparativo como suele llamarse en la organización, que consiste en la búsqueda de propiedades vendidas de la zona con características similares, puede llegar a resultar una tarea muy subjetiva para cada agente inmobiliario.

La burocracia profesional es la única de las cinco configuraciones que responde a dos de las necesidades más importantes actualmente, es democrática, difunde poder directamente a los trabajadores, y le suministra extensa autonomía.

Así el agente tiene lo mejor de ambos mundos, está ligado a una organización en donde millones de personas reconocen el distintivo comercial de RE/MAX de rojo sobre blanco sobre azul de cartel” vende” y sin embargo es libre de atender a sus clientes a su manera, restringido solo por las normas de su profesión y del modelo de acuerdo de confidencialidad.

4.3.2 Organigrama

Sería posible definir el concepto de organigrama como una herramienta utilizada para representar gráficamente la estructura de una organización. La estructura es el resultado de las interacciones entre los individuos que la integran. A partir de la estructura se organizan, divide y coordinan las actividades. Los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. Sin embargo, para el efectivo análisis de la estructura organizacional es necesario también comprender sus características informales y su verdadera configuración según la operativa diaria.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de la empresa.

La empresa se encuentra dirigida por el presidente Sebastian Sosa quien es responsable por traer RE/MAX a la Argentina y de otorgar las franquicias en cada punto estratégico del país.

Tal como puede apreciarse en la Figura, la línea media se conforma por los *brokers* de distintas partes del territorio argentino, como Capital Federal, Nordeste, La plata, Pilar, Santa Fe, Salta, Rosario, Mendoza, Neuquén, Bariloche. Los *broker*, dentro de la organización son líderes, que buscan promover el crecimiento y el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes.

Es un desafío para ellos incorporar y retener agentes que se sientan identificados con el concepto innovador que ofrece RE/MAX. Por último se encuentran los agentes inmobiliarios, esta situación se plantea solo formalmente ya que son los pilares sobre los cuales ha sido edificado RE/MAX, esta es la gran diferencia con las demás empresas de bienes raíces que piensan que el agente comercial es un empleado más de la compañía. Por tal razón, es evidente que dentro de cada oficina, la buena selección de los agentes es determinante para el modelo sea exitoso y se mantenga líder a nivel local.

Por otro lado es factible también mencionar el organigrama de la sucursal Fusión. La misma está compuesta por tres socios *brokers*, dos secretarias, 20 agentes y un

contador. Es posible también determinar que los agentes y *brokers* son socios de manera que cada operación se comparte.

Por otra parte es posible afirmar que el contador estaría a cargo de los cierres de las operaciones y del manejo del dinero.

4.3.3 Canales de comunicación

De acuerdo a lo investigado, es posible determinar que RE/MAX utiliza como canales de comunicación diversas plataformas con el fin de poder brindar un mejor servicio a sus clientes, mejorar la comunicación interna y externa de la empresa y así como también publicar las propiedades en cartera. Por tal motivo, sería factible mencionar que principalmente dentro de la empresa utilizan como canal de comunicación la plataforma de internet tanto para publicar las propiedades, realizar búsquedas avanzadas, establecer vínculos con otras oficinas, mantener informado a toda la red y también como base de datos.

Todas las captaciones deben ser ingresadas al IList, considera como la intranet de la empresa dentro de las 48 horas después de contar con la autorización firmada y demás documentos requeridos.

Por otra parte en cada oficina hay una persona responsable designada por el *broker* que es la única persona autorizada a subir las propiedades de los agentes en otros portales y buscadores inmobiliarios, que no estén adheridos a la estrategia de auto exportacion.

Sería también factible mencionar que los agentes no están autorizados a publicar y promocionar sus propiedades en otros portales público de forma particular, es decir sin consignar los datos de la oficina inmobiliaria del corredor responsable de la misma.

Con respecto a los sitios Web de las oficinas, cada uno está autorizado a tener su propio sitio web para promoverse, darse a conocer, anunciar sus actividades, reconocer a su equipo reclutar, entre otras actividades.

Por otro lado es posible sostener la utilización del mail de cada agente con el nombre de la empresa. El mismo podría ser utilizado como herramienta para comunicarse entre colegas, gerentes, administrativos, secretarias, y *brokers*.

Asimismo, las redes sociales actúan como canales de comunicación para difundir eventos, noticias, campañas, y publicidades de la empresa.

Por ultimo las publicidades en la televisión y carteles serian otra forma de comunicar a diversos públicos, con el fin de dar a conocer, transmitir confianza, y acercarnos a los posibles clientes.

4.4 Análisis FODA

El análisis F.O.D.A podría definirse como una herramienta fundamental para y esencial para el estudio de una empresa. Permite realizar una planificación estrategia y conocer así la situación actual de la misma a través de la identificación de las fortalezas y debilidades del mundo interno de la organización, y de las oportunidades y amenazas del entorno.

Realizando el Análisis FODA, se podría determinar la situación real y actual de Remax, a fin de establecer Estrategias en función de las fortalezas, aprovechar las oportunidades, evitar amenazas e minimizar las debilidades.

Observando la matriz F.O.D.A. de la empresa se podría detectar que la cantidad de factores que encontrados en cada cuadrante podría ser relativamente pareja.

Las principales fortalezas de la empresa podrían estar relacionadas, con la imagen y el reconocimiento del nombre, con miles de oficinas en todo el mundo, millones de personas reconocen el distintivo comercial de RE/MAX de rojo sobre blanco sobre azul, el globo aerostático y otras marcas comerciales. Además es posible afirmar que la empresa protege de manera agresiva sus distintivos y nombres comerciales contra usos indebidos.

También se puede decir que la experiencia que ha ganado la empresa durante sus años de vida a nivel internacional permite tener un buen tacto para el trato con los clientes y un

buen olfato para perseguir buenos negocios. Por último, RE/MAX está en la vanguardia en la industria inmobiliaria en lo que respecta al número de agentes que asisten a programas de formación avanzada. Estos programas se ofrecen en la convención anual de RE/MAX internacional y en la conferencia de Bróker/Owners y gerentes. Esta capacitación provee cursos acreditados para las denominaciones tales como CRS, CRB, CCIM, y CRP. Asimismo, RE/MAX internacional ofrece conferencias sobre reclutamiento, seminarios de Dave Liniger y un paquete completo de talleres y otras clases de educación avanzada y de desarrollo profesional durante la convención internacional anual.

Sin embargo, la empresa muestra puntos débiles, que sería necesario corregir para que no terminen afectándola y contrarrestando la buena situación lograda mediante las fortalezas. Las cuestiones más complicadas en este sentido son la existencia de agentes con poco conocimiento del rubro inmobiliario previo. Esto lleva a que la empresa busque intensivamente por medio de módulos, cursos, convenciones anuales poder formar a los nuevos integrantes y que puedan consolidarse como grandes profesionales. Por otro lado puede observarse en los primeros meses un alto grado de rotación de agentes; Los bróker disconformes con malos rendimientos en las captaciones pueden optar por no retener en sus oficinas a determinados agentes.

El contar con una amplia infraestructura y alta capacidad física tiene como contracara altos costos de mantención de la misma.

Con el afán de querer aumentar la cartera de clientes, se pierde muchas veces el contacto con los clientes, la fidelización es más difícil; y más allá de poder lograr una operación, se pierde la posibilidad de que los clientes terminen refiriendo a la empresa en un futuro.

Respecto de la situación que presenta el contexto actual, contraponiendo los aspectos positivos contra los negativos, éstos últimos muestran una mayor incidencia en la situación. Como oportunidades se pueden destacar cuestiones propias de la industria

particular a la que se dedica RE/MAX., relacionadas con la inexistencia de un servicio similar , la autonomía con la que trabaja cada agente, la flexibilidad de elegir en qué tipo de captaciones o ventas se va a especializar cada uno. Otra ventaja que se presenta en el contexto actual son los Cedines, Además de utilizarse para comprar inmuebles, construir, refaccionar o ampliar viviendas y comprar materiales, el papel puede circular en el mercado secundario. Con el debido endoso, puede entregarse a otra persona. O se puede destinar al mercado formal de valores. Esto permite un crecimiento sostenido de la actividad, lo cual es positivo ya que muchos interesados adquieren propiedades utilizando Cedines.

Respecto a las amenazas, Desde la organización internacional de bienes raíces RE/MAX Argentina y Uruguay, su presidente Sebastián Sosa no resigna el optimismo al considerar que el mercado siempre se reacomoda.

Capítulo 5: Implementación del plan de comunicación

En principio, es posible establecer que frente a lo desarrollado a lo largo del presente PG, a través de la construcción teórica abordada a partir de los distintos puntos de vista de los especialistas en el área se plantea la posibilidad de generar un plan estratégico de comunicación que contemple las nociones mencionadas en el marco teórico expuesto. De esta manera y frente a la necesidad de mejorar el clima organizacional de la empresa RE/MAX Fusión, surge la posibilidad de implementar distintas acciones destinadas al crecimiento interno en pos del fortalecimiento institucional de la organización, pretendiendo de este modo un impacto positivo en los aspectos vinculados a su imagen, identidad, reputación, motivación personalidad y liderazgo.

Para ello primero se desarrollará un diagnóstico de la oficina Fusión con el fin de detectar su situación actual y establecer un panorama de lo que hay que mejorar o no. Luego de haber establecido un panorama actual de la empresa se plantearán objetivos con el fin de mejorar su comunicación, imagen, reputación y liderazgo.

Continuando con el plan de comunicación también se realizara una etapa de estrategias y acciones con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos de mejoras. Para ello se realizarán acciones vinculadas a la comunicación, al liderazgo y a la motivación con el fin de encontrarle una solución.

Finalizando con el plan de comunicación, se llevara a cabo un seguimiento para poder medir y evaluar los resultados obtenidos de las acciones implementadas, de manera que se plantearán diferentes estrategias para poder medir y evaluar los resultados en corto y largo plazo.

5.1 Planificación

A la hora de desarrollar un modelo de comunicación interna es indispensable primero emplear el proceso de trabajo denominado IPCE, donde sus siglas significan investigación, planificación, comunicación y evaluación.

Al hablar de investigación se hace referencia al primer contacto que se tiene con la empresa que se va a analizar. Es una etapa donde se indaga en profundidad sobre la empresa, su estructura, funcionamiento y su comunicación corporativa. A su vez, se analizan las jerarquías, los vínculos entre los miembros de la misma, tanto formales como informales. Por ende, es posible afirmar que en esta etapa se analizan los resultados del análisis FODA que se destacó en el capítulo anterior para luego poder desarrollar el diagnóstico que sirva como base para el diseño del plan y estrategias. En este caso puntual, este análisis y diagnóstico fue realizado previamente haciendo foco en la estructura interna RE/MAX, su funcionamiento interno y las herramientas de comunicación interna.

Luego, es necesario realizar una planificación donde se plasme toda la información, los conocimientos y los resultados obtenidos en la etapa de investigación y diagnóstico. Su fin principal, es organizar todas las acciones que se van a llevar a cabo tomando como base la investigación realizada previamente. Es así, que en primer lugar se deberán plantear los objetivos que se buscan alcanzar en el corto, medio y largo plazo, así como también las estrategias y tácticas a desarrollar al momento de implementar el plan de comunicación. Asimismo, es igual de importante tener en cuenta todos los recursos que se necesitarán para poder llevar a cabo el plan de forma correcta.

Por otro lado, al momento de desarrollar la planificación es necesario tomar en cuenta la etapa de comunicación e implementación, que consiste en llevar a cabo y poner en práctica las estrategias y tácticas propuestas anteriormente. Esta etapa se sostiene sobre el concepto de auto control, es decir que a medida que se va avanzando en la planificación es indispensable ir verificando y controlando que todo salga como lo planteado y que los objetivos se vayan cumpliendo en tiempo y forma.

Consecuentemente, se llega a la etapa de evaluación, que a pesar de ser la última del proceso debe implementarse desde el inicio. Esto se debe a que la evaluación sirve como medio para identificar las fallas que se van presentando a lo largo de los procesos de

investigación, planificación y comunicación, y para medir la efectividad de la implementación de las estrategias. Asimismo, se utiliza para analizar la viabilidad del plan y la coherencia con la realidad institucional.

Por lo tanto, para poder llevar a cabo la planificación y su posterior implementación y evaluación, es necesario tomar en cuenta todos los públicos internos que componen la organización. Para de esta manera llegar a ellos de la forma más efectiva e implementar estrategias adecuadas para fomentar la motivación y lograr una integración empresarial total.

Esto se debe principalmente porque para el desarrollo del siguiente plan de comunicación interna, se ha tomado como base el modelo comunicación basado en la postulación de que es necesario mejorar la calidad de las relaciones que se establecen dentro de una organización para mejorar la calidad de la confianza entre los miembros, y así hacer prevalecer la cultura, los valores y el resto. A esto, ha de agregarse que es necesario desarrollar el trabajo en equipo y llevar a cabo todos los procesos de responsabilidad, compromiso y eficiencia. Esto significa, desarrollar una comunicación efectiva donde los interlocutores incorporen el habla responsable y la escucha comprometida.

5.2 Etapa de diagnóstico

Tal y como fue investigado a través de las entrevistas sería factible mencionar que la estructura que adopta particularmente RE/MAX podría ser caracterizada por tener las características básicas que definen el funcionamiento de una Burocracia Profesional. Las bases que dotan a las sociedades modernas podrían afirmar la autonomía, igualdad y sinergia, de manera que podrían abastecer a RE/MAX Fusión. De este modo sería preciso sostener que podría ser el concepto de la autonomía y la importancia del auto responsabilidad. Por otro lado es posible afirmar que los agentes que están en su etapa de formación, cuentan con autonomía pero necesitan del apoyo de sus colegas y de equipos de trabajos reducidos conformado por un tema leader. El *bróker* es quien

probablemente puede llegar a mover estos equipos internos, por esta razón sería fundamental tener en cuenta el perfil del nuevo del agente para analizar en qué equipo puede llegar a ser integrado correctamente. Es posible afirmar que RE/MAX podría ser una de las corporaciones más dinámicas en el mundo, con una filosofía de expandirse continuamente en número de afiliados, cuota de mercado y servicios. Es por ello que probablemente para ser un emprendedor y que el proyecto dentro de RE/MAX Fusión funcione se necesitara tomar conciencia de la necesidad de tejer redes de ayuda.

A partir de lo mencionado en el apartado anterior es posible identificar como una falencia el mecanismo interno de coordinación en la sucursal Fusión como un aspecto que podría afectar la imagen de RE/MAX en general. Esto frente a la rotación constante de agentes y la diversidad de perfiles profesionales que se encuentran dentro de la misma.

Otra dificultad que se podría mencionar la disparidad de liderazgo entre socios que se produce dentro de la franquicia, lo cual se confrontan frente al modo de ejercer la gestión interna de la sucursal.

La alta rotación de agentes que en el caso de RE/MAX Fusión, podría traerle grandes problemas económicos. Muchos probablemente podrían llegar a ser seleccionados para probarlos por un tiempo como un trabajo de medio día, sin embargo podría ocurrir que el mercado es quien los termina probando a ellos. Posiblemente si no hay una dedicación absoluta en el área, difícilmente haya un crecimiento en cuanto a rendimiento de los agentes y hasta económicamente.

El desafío es poder lograr un agente inmobiliario respetado y valorado en medio de un rubro menospreciado y bastardeado, que por un lado les puede llegar a plantear el desafío de revertir esa imagen instaurada en la mente del consumidor final, y por otro lado, puede llegar a brindarles una valiosa oportunidad de ocupar lugares vacíos que se pueden completar con el conocimiento y con el estilo innovador de la empresa.

La diversidad de perfiles es otro de los factores mencionados que podrían llegar a estar afectando a RE/MAX Fusión.

Cada integrante de la oficina con un perfil y carrera diferente, lo que podría hacer la diferencia en cuanto a conocimientos, rendimiento y habilidades.

Es posible afirmar que cada integrante está capacitado por tres módulos y cursos de capacitaciones no todos tienen los mismos conocimientos y rendimientos a la hora de cerrar operaciones, lo cual es factible determinar que puede afectar a la oficina y por ende a la empresa.

En cuanto a la disparidad de liderazgo entre los tres *brokers* que integran la oficina de Fusión es factible mencionar dos tipos de liderazgo diferentes, el liderazgo entrenador que se encarga a ayudar al desarrollo de los demás, con visión a futuro y su meta es mejorar el desempeño del personal y por otra parte está el líder autoritario que es útil para direccionar a los agentes.

Si bien ambos perfiles podrían ser muy diferentes, posiblemente ambos tengan diferente formas de pensar y actuar lo cual a la hora de liderar el grupo de agentes podrían ocurrir ciertas diferenciaciones de comunicación y por tal motivo podría llegar a afectar la motivación de los empleados.

5.3 Etapa de Objetivos

Los objetivos son los propósitos establecidos por la organización, las metas a alcanzar en un determinado período de tiempo. Por lo tanto el objetivo principal es el de mejorar la motivación y la comunicación interna en RE/MAX Fusión a partir de la implementación de un plan estratégico de comunicación interna que incorpore a la motivación y el liderazgo como elementos que proporcionan valor agregado a la compañía. Motivo por el cual es factible mencionar como objetivo adicional al propuesto para el presente PG el de consolidar grupos de trabajo a partir de diversas acciones que se plantearan a partir de la estrategia central de comunicación interna cuya finalidad es la de fortalecer el clima interno, para este modo beneficiar positivamente el clima organizacional en pos del crecimiento de la organización.

Cada objetivo planteado tiene asociada una estrategia previamente planificada. Éstas describen cómo se van a alcanzar los objetivos postulados, es decir que son el plan general de acción que incluyen actividades específicas que se van a llevar a cabo. Estas están planificadas y son medibles para poder resolver cada uno de los problemas determinados. En este caso, se propone plantear la posibilidad de incorporar un encargado de comunicación interna o de recursos humanos que sea el nexo de la sucursal y de RE/MAX central para lograr establecer un equilibrio de comunicación y rendimiento parejo a nivel de la empresa en general.

Por otra parte se propone la posibilidad de identificar perfiles facilitadores de la comunicación interna dentro de la organización, tales como personas que integran el grupo laboral que se encuentran vinculados directamente con la oficina, delegando parte de la gestión comunicacional creando un nexo entre el departamento de comunicación y las distintas sucursales de la compañía.

También se tendrá en cuenta la alta rotación de agentes dentro de la oficina con el fin de mejorar y sostener un negocio rentable en mediano y largo plazo dentro de RE/MAX Fusión y por tal motivo evitar la alta rotación de agentes, lo cual podrían afectar la comunicación, motivación e imagen de la empresa.

Se deberá también reforzar los grupos de trabajo con el fin de mejorar el clima interno de la organización como la motivación, la comunicación y los resultados económicos de manera que también haya menos rotación y así poder mejorar el rendimiento de los empleados en cuanto a su eficiencia, y resultados económicos.

Teniendo en cuenta los objetivos, es posible determinar que será necesario aplicar una estrategia de readecuación de las herramientas de comunicación utilizadas en la actualidad. Posteriormente, aplicar una estrategia de implementación de nuevas herramientas de comunicación tradicional y moderna, que favorezcan la efectividad y eficiencia de la comunicación interna de RE/MAX. En tercer lugar, una estrategia de desarrollo de métodos y actividades motivaciones que favorezcan las relaciones entre los

miembros y el compromiso e implicancia con la empresa. Por último, la implementación de tecnologías y de la motivación como una herramienta clave para el desarrollo de una mejor y más efectiva comunicación interna.

5.4 Etapa de desarrollo: Estrategias y acciones

Tal como se ha indicado en apartados anteriores, la motivación es un factor crucial en el correcto desenvolvimiento de los miembros de una organización en el ámbito de trabajo, ya que direcciona el comportamiento de éstos hacia los objetivos empresariales. Es decir que puede fomentar el buen desempeño y predisposición por parte de los empleados. A su vez, la comunicación interna es un elemento fundamental que puede promover o desalentar la motivación según como sea aplicada. Por lo tanto, es necesario buscar aquellas herramientas que sean las más adecuadas para aumentar la capacidad comunicacional de los individuos de manera tal de poder llegar a los resultados esperados que favorecerán el servicio que brinda la marca seleccionada.

Por otro lado, es posible comprender que la cultura corporativa alcanza a todos los miembros de la organización y que su fin es fomentar la integración, cohesión y motivación. Por lo tanto, es indispensable que ésta sea compartida por todos para que las relaciones interpersonales sean más productivas y haya un mayor compromiso por parte de los integrantes. En este caso, la cultura que prevalece es aquella en donde se valora la confianza y la persona por sobre la posición ocupada. Por lo tanto, es indispensable mantener esa cultura, que sea acompañada por todos los miembros y que se consolide en el seno de RE/MAX. Para lograrlo, es necesario implementar herramientas de comunicación efectivas y desarrollar mensajes claves.

Previamente, se han desarrollado diferentes teorías de motivación, y todas coincidían en que las personas requieren una motivación y estimulación continua para sentirse satisfechos y a gusto en su lugar de trabajo. Por lo tanto, es necesario desarrollar distintas estrategias de motivación para los diversos públicos internos de la institución.

En la presente etapa de desarrollo se intentará poner en práctica los puntos abordados anteriormente con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para el presente PG. De modo que con el fin de articular las acciones en conjunto a las estrategias se propone contemplar tanto el diagnóstico realizado como los objetivos mencionados anteriormente. En este sentido y tomando como referencia la posibilidad de identificar los perfiles facilitadores se podría incorporar aquellos agentes más destacados con carisma y reconocidos por el personal, determinando como estrategia el comienzo de las acciones a realizar los meses de febrero y marzo ya que estos meses serían los que se plantean los objetivos del año para la organización. Para ello como acción se comunicará durante el mes de febrero la importancia del liderazgo dentro de la empresa. Se utilizará como medio de comunicación a Intranet, boletines, newsletters y como comunicación clave la propuesta del mes del liderazgo.

Por otra parte, es oportuno mencionar que la consolidación de los grupos de trabajo podría ser un aspecto clave para evitar la alta rotación del personal. Para que los agentes puedan sostener un negocio rentable en mediano y largo plazo y evitar la alta rotación dentro de la organización, los programas de formación RE/MAX inicial y continua podrían ser factibles para que los agentes puedan internalizar los resultados económicos luego del año de haber ingresado. Por esta razón es posible determinar que la atención debe estar basada en la confianza, entendiendo las necesidades del cliente y por ende lograr ser referido tanto internamente entre colegas como externamente con los clientes.

Es por esta razón que probablemente el sentimiento de tener una correcta y buena formación, haga que la rotación sea menor, y a su vez conlleve menos gastos de capacitación para nuevos agentes y por otra parte el proceso de atención al cliente no se verá afectado y no impactarla en la imagen de la empresa.

Es posible sostener que para poder lograr ser un emprendedor y que el proyecto dentro de RE/MAX Fusión funcione, probablemente se necesitara tomar conciencia de la necesidad de tejer redes de ayuda. Para ello durante un periodo de doce meses,

semanalmente los equipos deberán reunirse al menos veinte minutos en la oficina o mismo en la sala de reuniones, donde se llevará a cabo una reunión que durara veinte minutos como máximo, la misma será liderada por el *team leader*, en caso de su ausencia, deberá asumir el rol un agente experimentado.

Se le preguntara a cada agente RAPP sobre las acciones que desarrollará para que las propiedades cargadas en la red sean atractivas para los clientes. Al día siguiente deberá comentar los resultados que obtuvo y plantear nuevas acciones o continuar con las mismas, en caso de ser necesario.

Los agentes experimentados, que presenciaron también la reunión, deberían aportar una acción concreta que llevarán a cabo en el día con sus clientes para colaborar con el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Seguido de esto también se realizará un seguimiento de ventas, donde se creará un archivo con formato *excel*, donde los agentes volcaran sus ventas del semestre y evolución de acuerdo a objetivos anuales.

El *broker* deberá ser actualizado diariamente con las novedades de capacitaciones, asimismo deberá reunirse con cada agente cada dos días para analizar el avance y detectar los desvíos con su correspondiente plan de corrección.

Por otra parte también se llevaran a cabo reuniones periódicas donde los equipos deberán reunirse un día en la semana durante una hora para tratar temas relevantes de la sucursal. Se deberá seleccionar un día fijo en la semana en el cual un profesional en el rubro, seleccionado por el *broker*, dará charlas sobre alianzas estratégicas con el objetivo de impulsar el trabajo conjunto.

En las mismas se discutirán temas que los miembros propongan, se aclararán cuestiones diarias que no estén claras o que no estén funcionando correctamente, tal y como percances que hayan ocurrido durante la semana y temas del rubro en general, ya sean dentro del contexto económico o de impacto en la actividad.

Desde otro punto de vista se intentara establecer la posibilidad de crear un sistema estratégico de comunicación perdurable en el tiempo para que a través del mismo se canalicen todas las acciones de comunicación de la empresa. Para ello se establecerá en el segundo piso y primero boletines con información importante a saber. Por otro lado se repartirán cada dos semanas los días viernes un newsletter con el fin de mantener informados lo que sucedió durante esas semanas y lo que vendrá próximamente a esas dos semanas. También se incorporaran desayunos ejecutivos una vez a la semana con el fin de compartir novedades y preocupaciones de la oficina y de cada agente. Por ultimo cabe destacar que se tendrá en cuenta el uso de intranet y mailing con el fin de comunicar urgencias.

Desde otro punto de vista se intentara establecer un encargado de comunicación interno en cada sucursal que tenga conexión con RE/MAX central para poder lograr alinear las acciones de comunicación en la empresa. los mismos estarán a cargo de un reporte mensual en donde se vea reflejado el rendimiento mensual de la oficina y el manejo de comunicación interna.

El encargado será responsable de controlar que se cumpla el manual de procedimiento RE/MAX y las normas establecidas por la oficina. Para ello se evaluarán a los agentes y a los *brokers* durante un día específico en la semana durante los horarios de trabajo en las mismas. Se tendrá en cuenta la comunicación entre colegas y así mismo con los clientes. Los agentes y *brokers* no serán avisados que serán evaluados durante cierto día de manera que surja naturalmente la comunicación y la atención a los clientes.

5.5 Calendarización y Evaluación

Para poder llevar a cabo una correcta implementación de todas las nuevas herramientas, técnicas y estrategias propuestas, es necesario coordinar y organizar todas las acciones que deberán realizarse. El objetivo de realizar una distribución de todas las acciones en

el tiempo es poder llevar el control y realizar una evaluación completa y eficaz de cada etapa, con el fin de alcanzar los objetivos planteados de forma exitosa.

Para una adecuada organización es necesario determinar el orden en que se llevarán a cabo las acciones y en qué se van a implementar las herramientas de comunicación. Además, es necesario tomar en cuenta el contexto en el que está insertada la empresa. Es de esta manera que la el calendario va a reflejar una coordinación de todos los elementos que componen el modelo, fijará las fechas de implementación. Para presentar esta calendarización a RE/MAX es primordial poder acceder a los calendarios corporativos, motivo por el cual en este punto solo se dará cuenta del funcionamiento del mismo. El calendario es establecerá basado en el diagrama de Gantt (2015), es decir la herramienta gráfica que muestra la planificación de cuánto tiempo se le dedicará a la implementación de cada herramienta y cada actividad prevista, así como también el tiempo total determinado para el desarrollo del plan de comunicación interna. Además, funciona como un medio de comunicación de fácil lectura para todos aquellos miembros que estarán involucrados en el proyecto.

Para la etapa de desarrollo, estrategias y acciones establecidas anteriormente se tendrá que realizar un seguimiento para poder evaluar y medir los resultados de las acciones a los problemas de manera que se pueda evaluar si los objetivos planteados fueron concretados.

Para ello se harán seguimientos dentro y fuera de la oficina, se harán encuestas a los agentes mensualmente para medir el grado de satisfacción dentro del ámbito laboral, donde se les pedirá que evalúen el grado de comunicación, motivación y liderazgo dentro de la misma. Por otro lado se realizaran entrevistas a diferentes agentes una vez a la semana con el fin de recolectar fallas, quejas o mejoras en la sucursal de Fusión.

Sería también factible mencionar que se realizaran reuniones con agentes de otras oficinas dos veces por semana con todos los agentes y por otra solo con los de poca

experiencia, para poder evaluar el rendimiento y diferencias de otras oficinas con mayor experiencia y así también poder generar nuevos vínculos con otros colegas.

También se implementara evaluaciones entre colegas, *brokers* y secretarias con el fin de detectar si cumplen o no con las normas del manual de comunicación y convivencia de la oficina.

Cada mes se le otorgará un reconocimiento aquellos que hayan obtenido cinco estrellas de calificación, así como también se les otorgara un reconocimiento a los buenos líderes que aporten ayuda y conocimiento a la oficina.

Por ultimo otra forma para realizar el seguimiento y ver si se cumplieron los objetivos se implementaran desayunos de trabajo, almuerzos o *after office* donde un encargado tendrá que establecer en una planilla con los objetivos alcanzados y los que todavía faltan por mejorar o corregir. Los resultados serán reportados a RE/MAX central con el fin de tener un panorama de los rendimientos de la nueva oficina.

Conclusión

Por lo tanto tomando en consideración lo anteriormente expuesto es factible determinar que la posibilidad incorporar como sistema estratégico un plan de comunicación interno podría repercutir sustancialmente el clima organizacional, puesto que frente a la falta de estrategias comunicacionales que conglomeren las actividades gestionadas desde el área de comunicación, surge la necesidad de implementar la siguiente propuesta como una oportunidad para mejorar la vinculación y el sentido de pertenencia de los empleados frente a la organización.

Es factible mencionar que para el comienzo del proyecto se llevó a cabo un relajamiento de las Relaciones públicas y su vínculo con la comunicación interna. A través de lo investigado y leído a través de diferentes autores se pudo llegar a la conclusión de que las relaciones públicas en la comunicación interna es fundamental ya que respondería a la necesidad de gestionar activamente a nivel interno los aspectos vinculados a los factores humanos de una organización. Motivo por el cual es posible afirmar que la comunicación en las organizaciones es fundamental para el crecimiento tanto interno como externo de la misma.

Por otro lado es posible sostener que la gestión de la comunicación también podría ser de suma importancia ya que implicaría la necesidad de contemplar el crecimiento y desarrollo de la organización y la generación de acciones que se obtengan. Razón por la cual es posible determinarla como una herramienta fundamental en el plan de comunicación estratégico para RE/MAX Fusión. Siguiendo con el análisis se pudo observar que tanto la comunicación como las relaciones públicas son fundamentales para poder comprender de manera concreta la realidad desde un sentido formativo vinculado al entendimiento de diversos factores como la imagen, la cultura e identidad de una organización. Por lo tanto, sería factible determinar que las relaciones públicas al igual que otras especialidades dentro de las disciplinas vinculadas a la comunicación requerirían de un proceso planificado estratégicamente que potencie y fortalezca los

mensajes emitidos por una organización. Motivo por el cual sería factible mencionar que la incorporación de un plan que regularice los flujos de información dentro del ámbito interno de una compañía podría implicar el establecimiento de un sistema único de comunicación que fortalezca su crecimiento y expansión competitivamente respecto a la competencia.

En conclusión del primer capítulo se pudo comprender mejor la identidad de RE/MAX, la personalidad, la cultura organizacional y la imagen corporativa con el fin de determinar el modo en el que la empresa es percibida.

Para el Segundo capítulo se tuvo en consideración el concepto de la identidad en las relaciones públicas y su importancia. Motivo por el cual es posible afirmar que la identidad no implicaría más que la conjunción de la razón de ser de la organización capitalizada en una mercancía para promover valor diferencial respecto a la competencia. Sino que también es posible determinar que la identidad no solo respondería a este factor, sino que principalmente a aspectos vinculados con la organización en sí misma, desde los trabajadores hasta su cultura y formas de proceder y vincularse internamente.

Consecuentemente, es posible determinar que la cultura organización podría estar vinculada estrechamente con la comunicación y la identidad de la empresa.

Por otra parte es posible sostener que el proceso de formación de la imagen corporativa respondería principalmente a la necesidad de lograr una mayor diferenciación con respecto a la competencia, es por ello que en el caso de RE/MAX se implementa y se focalizan mucho en lo que es la capacitación. Por esta razón se puede llegar a la conclusión que una buena imagen facilitaría el crecimiento de la empresa, desde el incremento de las ventas como consecuencia de un mayor valor agregado en relación a la imagen del negocio como garantía de calidad superior, del mismo modo podría favorecer la participación de nuevos inversores para la empresa, puesto que una buena imagen corporativa podría beneficiar a la entidad haciéndola más atractiva y segura para los accionistas, por otro lado también también se podría conseguir que los integrantes de

la empresa se sientan cómodos con su lugar de trabajo de manera que también se sientan motivados.

Para el tercer capítulo es posible afirmar que el principal factor de cambio, crecimiento y desarrollo de una organización podría ser el humano, esto esencialmente por su importancia en cuanto al clima laboral y por ende del proceso de trabajo interior de la empresa. Por este motivo todo lo pertinente a este elemento fue contemplado como un factor clave para el momento de gestionar el plan de comunicación interno.

Con respecto al factor ontológico de la motivación y su relación con el coaching es posible afirmar que el ciclo motivaciones surge a partir de una necesidad, es decir de una carencia a nivel personal que luego podría expandirse a nivel interno del grupo de trabajo, ya que esta sería una fuerza dinámica y persistente que originaría el comportamiento a partir de la posibilidad de alcanzar la autorealización tanto a nivel personal, como profesional. Sin embargo al establecer una necesidad podría romper con el estado de equilibrio del organismo, de tal forma que los mismos producen un estado de tensión al individuo en el momento de desarrollar un comportamiento o acción.

De este modo es preciso sostener que el ciclo motivacional comenzaría con el surgimiento de una necesidad latente, la que podría ser individual o colectiva, pudiendo definirse como una fuerza dinámica y persistente la cual podría determinar el comportamiento a nivel interno en una organización. Sin embargo al brotar una necesidad dentro de un grupo laboral se podría romper con el estado de equilibrio del organismo interno, de forma tal que esto podría provocar un estado de tensión para individuos pudiendo afectar el ambiente cotidiano del espacio laboral.

En el cuarto capítulo para comenzar se realizó un relevamiento y análisis situacional de la empresa en general y luego se tomó como foco principal RE/MAX Fusion, a través de observaciones y entrevistas. Para ello se tuvo en cuenta la forma en la que los agentes, brokers y secretarias se comunican dentro de la sucursal y por qué medios. Por otra parte se realizó un relevamiento de la comunicación que hay entre la oficina y RE/MAX central

a través de mails, y entrevistas. De este modo es preciso sostener que al haber encontrado fallas en la comunicación se pudieron detectar algunas de motivación y liderazgo entre sus integrantes.

Dentro de la oficina se pudo observar la falta de agentes motivados, ya que entre ellos se preguntaban si no sabían de otro trabajo, se escuchaban comentarios como "no aguanto al broker", agentes incomunicados, no todos iban a las reuniones y radio pasillo constante. Así como también la falta de trabajo en equipo.

Por otro lado también se evaluó las diferencias que hubieron en el 2016-2017 cuando RE/MAX D´Bosion Paso a ser RE/MAX fusión. Se pudieron determinar cambios drásticos a nivel de espacio laboral y el clima dentro del mismo. De ser una oficina chica, no tan luminosa, antigua, oscura pasó a ser una oficina moderna con tres pisos, luminosa, espaciosa con diferentes salas de reuniones, terraza, cocina y muebles modernos, lo cual mejoro el clima organizacional. De manera que es posible determinar que es muy importante el clima laboral ya que pudiera afectar directamente la motivación y rendimiento de los empleados dentro de las mismas.

Desde otro punto de vista se pudo observar muchos agentes inexperimentados trabajando solos, yendo a visitar propiedades sin otro agente con mayor experiencia, agentes nuevos realizando guardias y cerrando operaciones solos. Si bien el manual de RE/MAX establece pautas para poder comenzar a trabajar por sus cuentas en RE/MAX fusión se establece que cada agente nuevo debe ser acompañado por otro experimentado lo cual no se cumple y e por ello que también falta la comunicación y se caen las operaciones. Por tal motivo es por ello que la imagen de RE/MAX en general y fusión podrían verse afectadas con los clientes, por incumplimiento, falta de experiencia, comunicación y liderazgo.

El factor de la diversidad de perfiles también perjudica a estos agentes, cada uno tiene diferentes técnicas de trabajo, diferentes conocimientos y a la vez diferentes experiencias laborales lo cual tiene como consecuencia baja rentabilidad, poca producción y

constantes rotaciones. Para ello se implementó el plan estratégico de comunicación con el fin de mejorar todos aquellos aspectos en falla, de modo de poder lograr una mejor comunicación y motivación dentro de la organización.

De este modo es factible sostener que si bien RE/MAX incorpora manuales de procedimientos y normas en la que los agentes deben cumplirlos, en la sucursal de Fusión se implementan otras norma aparte, lo cual podría llegar a desmotivar a los empleados. En cuanto observaciones se pudo ver que en la oficina de Fusión no hay tantas libertades como en otras oficinas, o por ejemplo exigen más que lo que se establece como normas de la empresa. Es por eso que también puede generar un impacto negativo en cuanto a la imagen así como también rotación en los agentes. A través de una de las entrevista con una de las secretarias se pudo establecer que en los últimos dos meses se fueron cinco agentes a causa de insatisfacciones con el broker falta de motivación y comunicación.

Luego de observar, realizar las encuestas y comprender el entorno se tomaron las diferentes acciones mencionadas para poder mejorar y crecer.

A través de la investigación también pudo visualizarse la importancia de un buen líder, de una buena comunicación, de la necesidad de la motivación constante y un buen clima laboral para poder llevar a cabo un buen negocio.

Referencias bibliográficas

- Barquero Cabrero, J. (2002) *Comunicación y relaciones públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1997) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (1992) *La imagen de la Empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Ateneo.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: El Ateneo
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un Caso. Tesis presentada para la obtención del Grado de Magister en Ingeniería en Calidad*. Concepción del Uruguay. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Kofman, F. (2008) *La Empresa Consciente, como construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. (1984) *Gestión de marketing: Análisis, planeamiento y control*. México: Pearson
- Maristany, J. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. (2° ed.). México: Pearson.
- McShane, S. y Von Glinow, M. (2005) *Maestría en negocios. Liderazgo y recursos humanos: Análisis del comportamiento organizacional*. Barcelona: Bresca Editorial S.A
- Lazzati (1997) *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Nicholas, I (1990) *La imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Pintado, T y Sánchez, J. (2013) *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic Editorial
- Sanz de la Tajada, Luis A. (1996) *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis
- Scheinsohn, D. (1993) *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Bibliografía

- 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
- Barquero Cabrero, J. (2002) *Comunicación y relaciones públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós
- Bonilla Gutiérrez, C. (1997) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (1992) *La imagen de la Empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Ateneo.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: El Ateneo
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un Caso. Tesis presentada para la obtención del Grado de Magister en Ingeniería en Calidad*. Concepción del Uruguay. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional
- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Kofman, F. (2008) *La Empresa Consciente, como construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. (1984) *Gestión de marketing: Análisis, planeamiento y control*. México: Pearson
- Maristany, J. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. (2° ed.). México: Pearson.
- McShane, S. y Von Glinow, M. (2005) *Maestría en negocios. Liderazgo y recursos humanos: Análisis del comportamiento organizacional*. Barcelona: Bresca Editorial S.A
- Lazzati (1997) *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Nicholas, I (1990) *La imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Pintado, T y Sánchez, J. (2013) *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic Editorial

Sanz de la Tajada, Luis A. (1996) *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis

Scheinsohn, D. (1993) *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Schvarstein. L. (1991) *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.