



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

Técnicas Grupales

Investigación del Tema 1 de la asignatura
Comunicación Organizacional de la
Licenciatura Comunicación y Periodismo

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN Y
PERIODISMO PRESENTA:

MARÍA DEL CARMEN VÁZQUEZ FUENTES

ASESORA: LIC. KARLA SELENE FUENTES ZÁRATE



MÉXICO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

Al Dios:

Por el don de la vida y la alegría de existir.

Al mi madre Carmen Fuentes:

Por darme la vida y su amor, por su desvelo y trabajo incansable para brindarme la educación necesaria para concretar mis sueños.

Al mi padre Ramón Vázquez †:

Donde quiera que esté, lo echo de menos.

Al Juanita Osornio:

Por su cariño y apoyo para concluir con éxito este proyecto.

Al Gonzalo Cuevas:

Compañero y cómplice de mi vida:
Por dejarme ser y crecer,
aguantando juntos hasta el final.

Al mis peques Natalia y Rafael:

Por ser la alegría de mi vida, la razón de mi ser y por el ejemplo que puedo darles.

Al mis hermanos Jacqueling, Juan Ramón, Paula, Miriam y José Abraham:

Por la alegría de crecer juntos,
por su confianza y apoyo incondicional

Al mis tíos Susi Fuentes y José Vázquez

Por ser tan especiales para mí, por quererme mucho y por su profesionalismo.

Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a Dios por el don precioso de la vida y la alegría de existir.

A todos mis familiares y amigos por su participación directa e indirecta en mi formación como ser humano.

A la Facultad de Estudios Superiores Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México por acogerme entre sus filas y darme la oportunidad de prepararme para el ámbito profesional y brindarme la oportunidad de obtener un título académico. Así como también al Centro de Educación Continua, coordinado por el Lic. Alberto Sánchez Díaz, quien en todo momento me brindó la información y el apoyo necesarios para consolidar este trabajo.

A la Lic. Josefina Vázquez Mota, ex secretaria de Educación Pública y al Dr. Miguel Székely Pardo, Subsecretario de Educación Media Superior, por impulsar y promover el *Programa de Apoyo para la Titulación de Profesores del Colegio de Bachilleres*, para que se concretara mi formación académica.

Al Colegio de Bachilleres encabezado por el Dr. Roberto Castañón Romo, por asumir su responsabilidad y compromiso con su personal docente, buscando siempre mejoras continuas para el profesorado.

A la licenciada Karla Selene Fuentes Zárate, por su profesionalismo, paciencia y generoso apoyo en la asesoría de este trabajo.

A la maestra Hortensia de Jesús Arroyo Vargas, por su generosa entrega, y por haberme instruido con sus conocimientos en el curso: "Taller para la elaboración de informe de práctica profesional".

A la maestra Alejandra Vera Ramírez, por su invaluable enseñanza en el curso: “Docencia universitaria” y por confiar en mis capacidades y conocimientos para culminar este trabajo.

Un agradecimiento especial está dedicado al doctor Abraham Nosnik Ostrowiak, profesor de la Universidad Anáhuac que es considerado uno de los científicos mexicanos más destacados en la investigación de la Comunicación Organizacional, por concederme amable y generosamente una entrevista para recopilar información y poder concretar el aspecto teórico de este trabajo.

Agradezco a la empresa Calorex, bajo la denominación Calentadores de América S.A. de C.V., perteneciente al Grupo industrial Saltillo, por el apoyo recibido, la facilidad y acceso a la información de la organización, en especial a la licenciada Sonia Hernández Gutiérrez, analista de Recursos Humanos y a José Ángel Vázquez León, gerente de Compras por su confianza para realizar esta investigación.

También quiero agradecer al licenciado Carlos David Zarrabal Robert y a la licenciada Olimpia Escalona Soto, autoridades del Colegio de Bachilleres Plantel 19 “Ecatepec”, por impulsarme y confiar plenamente en mí.

Finalmente, quisiera agradecer a todos y cada uno de mis alumnos por permitirme hacer mi trabajo de manera responsable y comprometida con su formación académica, por confiar en mí y esperar siempre lo mejor.

A todos ustedes: ¡Muchas Gracias!

María del Carmen Vázquez Fuentes

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo 1 La comunicación humana	12
1.1 Importancia	17
1.2 Características	20
1.3 Elementos de la comunicación humana	22
Capítulo 2 La organización	27
2.1 Desarrollo organizacional	33
2.2 Organizaciones convencionales e innovadoras	44
2.3 La comunicación organizacional	52
Capítulo 3 Escuelas del comportamiento organizacional	63
3.1. Panorámica general	64
3.2 Escuela clásica	70
3.3 Escuela de las relaciones humanas	74
3.4 Escuela de los sistemas sociales	77
3.5 Modelos operativos	81
Capítulo 4 Tipos de comunicación	104
4.1 Comunicación para la alta dirección y el marketing	107
4.2 Comunicación descendente-ascendente	110
4.3 Comunicación horizontal y vertical	116
4.4 Comunicación formal e informal	119

Conclusiones	125
Apéndice	129
Fuentes de consulta	147

INTRODUCCIÓN

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en las actividades de toda organización; a través de este proceso la empresa logra el funcionamiento, la mejora y la estabilidad, ya que contar con una buena estrategia al respecto, imprime movimiento, dinamismo a todas las estructuras básicas de la compañía para que las decisiones que se tomen permitan la mejora constante de la realización de las tareas, de la innovación y de la creatividad de productos o servicios que sin duda alguna, se verá reflejada en la actitud de los empleados, dando como resultado un incremento en la productividad de la organización misma y de sus miembros.

Un proceso como la Comunicación Organizacional no es nada sencillo, se requiere de un profesional de la comunicación (director, asesor, investigador, consejero o analista especializado) que cuente con los conocimientos y habilidades para diseñar planes, programas, medios y campañas para enfrentar los problemas que se dan en las organizaciones, haciendo uso de la planeación, elaboración de diagnósticos y la producción de estrategias informativas y de difusión.

Es por ello que la licenciatura en Comunicación y Periodismo que imparte la Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, contempla este campo de acción en el Mapa Curricular del área de formación complementaria en la asignatura optativa Comunicación Organizacional.

En este campo disciplinar se pretende que el estudiante adquiera conocimientos y desarrolle habilidades que le permitan:

- Aplicar la metodología de la investigación científica para el análisis y evaluación de acontecimientos y fenómenos de la comunicación.

-
- Conocer las estructuras administrativas y organizacionales de los medios de comunicación, así como las leyes y reglamentos que los rigen.
 - Elaborar proyectos y estrategias de comunicación, utilizando técnicas y métodos específicos para las empresas e instituciones.
 - Analizar los fenómenos de la comunicación; contenido de los mensajes y su recepción, avances técnicos de los medios, publicidad, propaganda, política, comunicación organizacional, opinión pública, entre otros.

Para lograr tal fin, los contenidos programáticos se encuentran divididos en cinco temas que son:

1. Comunicación organizacional
2. Identidad e imagen corporativa
3. Reingeniería, rearquitectura y tecnologías de la información
4. El comunicador como promotor de la visión de futuro organizacional
5. Elaboración de un plan global de comunicación organizacional

Para el objetivo general del presente trabajo, sólo se investigó el Tema 1, bajo un proyecto de investigación que permita ofrecer a los universitarios información clara y precisa de los conceptos que se estudian en dicho contenido con el fin de favorecer la enseñanza, el aprendizaje de esta materia y de conseguir los siguientes objetivos particulares:

- Ofrecer al estudiante información básica de los subtemas que se abordan en la asignatura de Comunicación Organizacional con el fin de facilitar la comprensión de los mismos.

-
- Destacar la importancia de la Comunicación Organizacional como una perspectiva profesional y laboral.
 - Sugerir actividades de ejercitación y aplicación de conocimientos para que los estudiantes conozcan y aprendan los conceptos más importantes de la asignatura.

Con este trabajo se pretende que el alumno que cursa la asignatura optativa de Comunicación Organizacional tenga una visión más amplia del campo de estudio de la comunicación dentro de una organización.

Así, el marco teórico que se utilizó en esta investigación fue el planteado en el programa de estudios de la asignatura, es decir, las teorías de la organización.

El desarrollo de este trabajo se presenta en cuatro capítulos, en el primero se expone que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación y para hablar de ésta, es necesario abordarla desde el concepto comunicación humana, así que se destaca su importancia, sus características y los elementos que intervienen en este proceso para que se lleve a cabo.

Una vez analizado que la comunicación humana es de suma importancia dentro de las organizaciones, es necesario explicar que cuando ésta se hace presente en las organizaciones es denominada Comunicación Organizacional.

Por esta razón en el segundo capítulo, se revisan los conceptos de organización, desarrollo organizacional y comunicación organizacional, ya que sería imposible que una empresa alcanzará los fines deseables sin estos elementos que le dan vida y dinamismo.

Un proceso como la comunicación organizacional, no es lo único que debe estudiarse para poder explicarla, porque si bien es cierto que con ella se mejoran las relaciones de entendimiento, coordinación y cooperación entre las personas de una organización, otro elemento importante es el comportamiento organizacional, campo de suma importancia en el que se investiga el impacto que el individuo, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones.

En la literatura consultada, son citadas diferentes escuelas teóricas que han destacado por sus aportes: la teoría clásica, la humanística, la de los sistemas y los Modelos operativos. En la actualidad, esta última es utilizada en las organizaciones para llevar a cabo sus funciones. Dicha información se presenta en el capítulo tres.

Toda vez que se ha analizado el papel de la comunicación en cada una de las escuelas del comportamiento organizacional, en el cuarto capítulo se explica y describe cada una de las características de los tipos de comunicación que se dan en las organizaciones: descendente, ascendente, horizontal, vertical, formal e informal.

Para lograr los fines aquí planteados, el método utilizado fue el documental deductivo de tipo cualitativo, debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información.

Sin embargo, para completar y actualizar la información fue necesario hacerlo a través de la entrevista (investigación de campo) para conocer la opinión de expertos como Abraham Nosnik Ostrowiak, científico mexicano

considerado como uno de los más destacados en el estudio de la comunicación organizacional en nuestro país.

Para el cierre de este trabajo, se presentan las conclusiones que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación, así como un apéndice en el que se sugieren actividades de aplicación y ejercitación de conocimientos para que los universitarios puedan consolidar los conocimientos planteados en el Tema 1 de la asignatura optativa de Comunicación Organizacional

1. LA COMUNICACIÓN HUMANA

1.1 Importancia

1.2 Características

1.3 Elementos de la comunicación
humana

LA COMUNICACIÓN HUMANA

La comunicación es una de las características esenciales del ser humano. Desde su agrupación en comunidades humanas, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse para expresar sus deseos, sentimientos y emociones a quienes lo rodean.

La comunicación humana surge en el momento en que nuestros ancestros, en su lucha por la supervivencia y en respuesta a sus instintos se vieron obligados a transmitir sus impresiones, inquietudes y necesidades primarias. Para ello se valieron de la mímica, de los gritos y las interjecciones, lo que constituyó los primeros procesos de comunicación.

Posteriormente surgió el lenguaje hablado y las manifestaciones pictóricas. Ejemplo de esto son las pinturas rupestres y los jeroglíficos; así el hombre pudo, por primera vez, expresar su pensamiento de un modo oral y gráfico.

En este sentido y en un primer acercamiento para definir este concepto, se podría decir que la comunicación es un proceso de interacción social, a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad y la convivencia humana.

Visto desde este punto, la comunicación es un hecho esencialmente humano porque no debe perderse que son las personas las que la generan a través de un proceso, porque implica la posibilidad de significar debido a la capacidad de reconocer y representar cosas concretas que se encuentran indisolublemente ligadas al proceso del pensamiento.

Desde entonces el pensamiento humano ha evolucionado, tornándose cada vez más complejo, acorde a éste y como representación del mismo, la expresión comunicativa ha sufrido una evolución similar.

Por tal razón, la comunicación ha interesado a diferentes ramas del conocimiento: la etimología, la semiótica, la lingüística, la sociología, la psicología, la antropología, el periodismo, el estudio de los medios de comunicación e incluso el arte.

La teoría de la organización, obviamente, también tiene su aportación a esta disciplina, y es precisamente el objetivo de este trabajo, introducir al alumno en el conocimiento de los conceptos básicos de ésta para que comprenda qué es y cómo se utiliza la comunicación organizacional.

En general, los investigadores sostienen que el éxito biológico de nuestra especie se debe a nuestra capacidad de relación y a que la comunicación desempeña un papel trascendental en este sentido, ya que, se pueden contar por miles las actividades humanas que necesitan de la comunicación para subsistir como las relaciones familiares, amorosas y laborales, por citar algunas.

Hoy sería imposible concebir la existencia de la humanidad sin la comunicación, de hecho todo el mundo habla de ella desde campos muy diversos, pues este concepto se ha cargado de muy diferentes significados. La pregunta es, qué entendemos por comunicación en el sentido más básico de la actuación humana, que a su vez nos permita comprender los nuevos ámbitos de la comunicación generados inclusive por las nuevas tecnologías.

Es importante hacer distintiva su concepción, desde diversas acepciones con autores interesados en estudiar este concepto para comprenderlo y

vincularlo con las organizaciones. A continuación se presentan algunas definiciones con el objeto de lograr una mayor comprensión del término.

Etimológicamente, la palabra comunicación proviene del latín *comunicare* que significa “*transmitir*” que puede traducirse como “poner en común, compartir algo”. Lo que establece el propósito de la comunicación, que es poner a todos los seres en común conocimiento y sentimientos con respecto a una o un conjunto de particularidades.

Otro análisis que se hace del concepto comunicación se puede consultar en el recorrido histórico que de dicha palabra hace Carlos Fernández Collado en su texto *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, quien tras una senda histórica sobre este concepto, define a la comunicación como “el proceso interpretativo a través del cual los individuos –en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades– responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”.¹

Para Robbins y Coulter la comunicación “es la transferencia y la comprensión de significados”.² Esta definición hace énfasis en la *transferencia* de significados, ya que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, definen a la comunicación como “la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.³ En esta definición se observan además los elementos de la comunicación que se explicarán más adelante.

¹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, 2ª. edición, México, McGraw-Hill, 2001, pág. 6.

² Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración*, Octava edición, tr. del inglés por Dávila Martínez, José Francisco Javier. México, Pearson Educación, 2005, pág. 256.

³ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración. Una perspectiva global*, tr. de la onceava edición en inglés por Mercado González, Enrique, México, McGraw-Hill, 1998, pág. 588.

Por su parte, Fernando de Manuel Dasi explica a la comunicación como un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista.

Para Abraham Nosnik, la comunicación inicia como un proceso donde un emisor quiere expresar, informar, educar, intentar vender algo o entretener al receptor y con la retroalimentación, quizá el concepto más trascendente y demandado de la propia teoría, y práctica, de la comunicación humana, no es otra cosa que "el control recíproco que ejerce el emisor sobre el receptor y el receptor sobre el emisor".⁴

En esta definición un tanto compleja que hace el doctor Nosnik, destaca el papel importante que tiene la *retroalimentación* en el proceso de la comunicación: "La retroalimentación para mí, es un nivel excepcional en la experiencia y consciencia humana, de que todos somos herramienta para todos".⁵

Mientras que James L. Gibson, define a la comunicación como la transmisión y comprensión de información en la que se utilizan símbolos verbales y no verbales, y para que ésta sea efectiva, se necesita de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor.

Como puede apreciarse en las anteriores definiciones, los esfuerzos por estudiar, definir y elaborar marcos teóricos en el tema de la comunicación son variados. La comunicación es tomada como objeto de estudio

⁴ Nosnik Ostrowiak, Abraham, "De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana", *Razón y Palabra*, accesado el 15 de enero de 2008, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/anosnik.html>.

⁵Entrevista al doctor Abraham Nosnik Ostrowiak, profesor-investigador en la Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, México, DF, 5 de diciembre de 2007.

científico, social, administrativo, psicológico y organizacional, entre otros; la palabra "comunicación" se ha hecho popular con una rapidez sorprendente.

En estas definiciones se ve al término comunicación como un proceso bilateral que permite la transmisión de información entre un emisor y un receptor. Y es bilateral porque para que exista verdadera comunicación debe haber retroalimentación (mensaje de retorno) porque sin esta última no existiera, entonces sólo habría transmisión de datos, es decir información.

Cabe aquí hacer la diferencia entre comunicación e información, o bien hacer la aclaración de la forma en la cual la segunda interviene para que se dé la primera, y cuál es su respectiva relación en el intercambio de mensajes.

Cualquier diccionario básico nos dice que *información* proviene de la palabra latina "*informatio*". Información: Acción y efecto de informar (dar a alguien noticia de alguna cosa), conocimiento que se tiene de algo, conjunto de noticias o informes.

La palabra *comunicación* también proviene del latín "*communicatio*" que significa compartir o poner en común. Por tanto comunicación es poner una información en común. La información es la transmisión de datos de un conocimiento. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.

De esta manera podemos decir que la información es la materia prima de la comunicación y así se da un paso más en las relaciones de los individuos.

De modo general, la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del receptor, mientras que la información

no precisa retroalimentación, la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí.⁶

Esta distinción nos permite reflexionar, analizar y entender a la comunicación como un amplio campo de posibilidades de interacción social porque a través de ella los seres humanos logran entenderse, coordinarse posibilitar el crecimiento y desarrollo personal, sentimental, familiar y hasta laboral.

De esta manera puede verse cómo los individuos han buscado diversas formas para comunicarse con sus semejantes y que para ello, se han valido de innumerables recursos que van desde los gestos hasta las manifestaciones orales y escritas. Por lo tanto, en el apartado siguiente se destacará la importancia que la comunicación tiene en la vida de los seres humanos.

1.1 Importancia

Como se analizó anteriormente, la comunicación es un instrumento básico para la sobrevivencia porque por medio de ella podemos obtener alimentos, entre otros bienes que son de vital importancia; el hombre tiene la necesidad de comunicarse para sobrevivir, si no lo hiciéramos, los seres humanos no nos entenderíamos ni habría conexión con las demás personas.

Por lo anterior se podría decir que la comunicación es importante porque nos permite:

⁶ Eldin, Francois, *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*, tr. castellana de Varela, Lia, Buenos Aires, EDICAL, 1998, pág., 27.



- Conocer el mundo que nos rodea.
- Organizar nuestro pensamiento.
- Expresar nuestros sentimientos e ideas.
- Comprender los sentimientos e ideas de los demás.
- Reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como debemos comportarnos socialmente.⁷
- La comunicación es importante también por ser el hilo en común que une a todas las personas, planes estrategias y compromisos.⁸
- Porque a través de este proceso el emisor puede cambiar la conducta de los demás despertando sentimientos y posibilitando el cambio de actitud.⁹
- Porque es el proceso social inherente al ser humano, sin la comunicación, no existiría la sociedad, la cultura ni la civilización.¹⁰
- Porque la comunicación sirve para controlar, motivar y expresar las emociones y los sentimientos de los individuos.¹¹
- Porque a través de la comunicación recibimos nuestra propia influencia cultural, gracias a la cual podemos participar de nuestro mundo.

⁷ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, pág. 20.

⁸ Gibson, James L., et al, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, tr. de la doceava edición en inglés por Treviño Rosales, Magda Elizabeth, 4ª. edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2006, pág., 450.

⁹ Eldin, Francois, op. cit., pág. 30.

¹⁰ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, *Hacia una definición de comunicación organizacional*, en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, op. cit., pág. 30.

¹¹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, op. cit., pág. 257.

Otro aspecto importante de la comunicación radica en si ésta se encuentra presente en toda actividad humana y una de estas diligencias es la laboral. No es posible imaginar una organización sin comunicación, ya que dicho proceso involucra permanentemente a todos los empleados.

En este sentido, sería conveniente destacar la importancia que la comunicación tiene en la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura apropiada de una organización.

La comunicación es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de la comunicación.

Para los directivos de una empresa es fundamental la comunicación porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante este proceso de intercambio de información.

Múltiples son las razones por las cuales la comunicación es importante en los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad cotidiana, quizá por esta razón es que pocas veces se reflexiona sobre este aspecto.

Por lo tanto, la verdadera importancia de la comunicación se podría sintetizar de la siguiente manera: Buscar la calidad en la comunicación, ya que con ello se favorecerá una expresión sincera, profunda, congruente, honesta de la propia interioridad del ser humano considerándola un regalo valioso que va a propiciar el enriquecimiento propio y la creación de una relación humano-laboral, sana y armónica.

1.2 Características

Para los individuos es fundamental disfrutar de la comunicación para establecer relaciones humanas armónicas. Sin ella, se tendría muchos conflictos en la familia, la escuela, con las personas en el trabajo y hasta en la convivencia con la pareja.

Por ello, para que se pueda hablar de comunicación eficaz¹² ésta debe cumplir con las siguientes características:

- Claridad: El mensaje debe entenderse.
- Brevedad: Expresar el máximo de ideas con un mínimo de palabras.
- Precisión: Expresar las ideas sin rodeos.
- Corrección: Verificar que el escrito esté libre de errores, ya sean de índole gramatical, de la presentación formal o del tono apropiado.
- Integridad: Transmitir el mensaje completo sin dejar lagunas.
- Originalidad: Utilizar el sello de tu propia personalidad.
- Proactividad: Debe invitar a la acción como una consecuencia del intercambio de mensajes.
- Dialógica: Crear un entorno de empatía que facilita la comprensión.

¹² Comunicación eficaz: Es un proceso mediante el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar dicho proceso.

-
- Creatividad: Cuando se tenga que decir lo mismo, es un desafío encontrar nuevas formas expresivas.

Consejos para establecer una comunicación eficaz:

Con base en las características mencionadas anteriormente, a continuación se presenta una serie de recomendaciones encaminadas a mejorar nuestra comunicación con los demás.

- Se debe utilizar palabras y gestos acordes a lo que queremos transmitir.
- Se debe exteriorizar sentimientos positivos (amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración y estima, entre otros).
- En la comunicación se responde con sentimientos y actitudes positivas, en forma serena y adulta, aun cuando los mensajes vengan cargados de sentimientos y actitudes negativas.
- Se emiten ideas claras, concisas y convincentes; con sentimientos positivos; en forma oportuna y sin interferencias de ruidos físicos ni prejuicios psicológicos.¹³
- Ser específico, concreto, preciso, es una de las características principales de la comunicación.

¹³Avilez, José, *Relaciones humanas, públicas y la comunicación*, Ilustrados.com, accesado el 23 de enero de 2008, disponible en <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVypVykXNgoFLtF.php#BIBLIO>

-
- Elegir el lugar y el momento adecuados. En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación. Tiene que haber un intercambio simbólico, es decir, el sistema de códigos utilizado no basta, también está el contexto cultural de pertenencia de dichos códigos.
 - Debe ser un acto único, es decir, cada persona no interacciona con otra de la misma forma, siempre es una experiencia inédita.
 - Debe haber un mínimo de incertidumbre para que exista la necesidad de comunicarse.
 - Deben intervenir elementos indispensables como: emisor, receptor mensaje, código y retroalimentación.¹⁴

1.3 Elementos de la comunicación humana

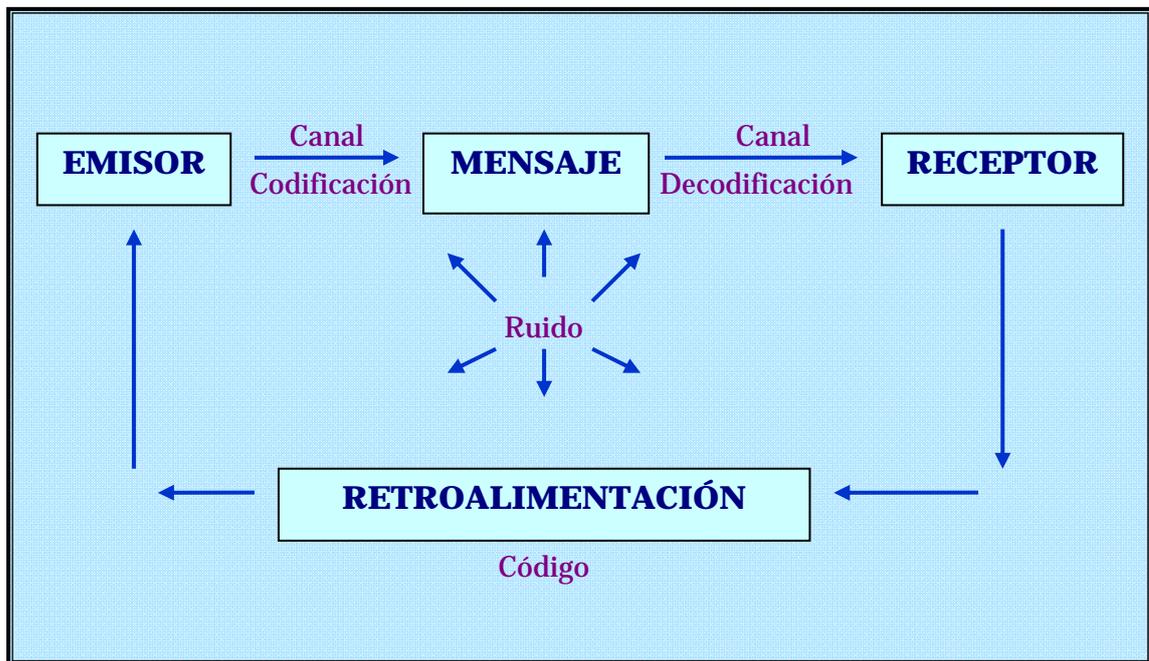
Toda vez que se ha definido a la comunicación, destacado su importancia para la vida de los individuos y mencionado sus características, será conveniente explicar cómo se da el proceso de comunicación humana y cuáles son los elementos que la conforman.

En una concepción global del proceso de comunicación y aunque sean muy especializados y diferenciados los modelos comunicativos, todos apuntan

¹⁴ Manuel Dasi, Fernando de, *Comunicación y negociación: un enfoque práctico*, 2ª. edición, Madrid, ESIC, 1996, págs. 22-26.

a que los elementos esenciales que debe tener el acto comunicativo son: emisor, codificación, canal, mensaje, receptor, retroalimentación y ruido. Véase figura 1.

Figura 1: Elementos y Proceso de la comunicación



Fuente: Elaboración propia con información de Manuel Dasi, Fernando de, *Comunicación y negociación: un enfoque práctico*, 2ª. edición, Madrid, ESIC, 1996, págs. 22-26. y Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración*, Octava edición, tr. del inglés por Dávila Martínez, José Francisco Javier. México, Pearson Educación, 2005, pág. 258.

En la figura 1 se aprecia cómo el proceso de comunicación inicia cuando el emisor quiere transmitir un mensaje al receptor, para ello utiliza un canal que le permita enviar el mensaje, el receptor recibe el mensaje, lo decodifica y regresa al emisor en una retroalimentación, cabe destacar que mientras este proceso se suscita existe un elemento denominado ruido, que no es más que la información dispersa que gira en torno al mensaje.

A continuación se explica cada uno de los elementos del proceso de comunicación:

- **Emisor:** Es la persona que toma la iniciativa de comunicar, es quien genera el mensaje.
- **Codificación:** Consiste en la traducción de ideas u opiniones a un medio escrito, visual, u oral, que transmita un significado perseguido.
- **Canal:** Es el curso que sigue un mensaje entre el emisor y el receptor.
- **Mensaje:** Es el conjunto de las diferentes ideas de información transmitidas por el emisor. Contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.
- **Receptor:** Individuo a quien va dirigido el mensaje, es quien recibe la información que envía el emisor.
- **Decodificación:** Es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor.
- **Retroalimentación:** Es la forma más importante de control de lo que ocurre en la comunicación. Es el conjunto de informaciones que obtenemos sobre la propia comunicación, realizada bien como reflejo de ella o como reacción de los receptores.
- **Código:** Es el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados, que sirven para articular y transmitir el mensaje.
- **Contexto:** Es la situación extralingüística en la que se desarrolla el acto comunicativo.
- **Ruidos:** Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y en gran parte son debidas al deterioro del canal en su soporte físico.

Todos los elementos que componen la comunicación, intervienen en forma dinámica y deben relacionarse entre sí.¹⁵

En el siguiente capítulo se analizará la forma en que la comunicación se hace presente dentro de las organizaciones, ya que cuando ésta se vincula con aquéllas es denominada Comunicación Organizacional (CO).

Además, se analizará cómo la comunicación se da naturalmente en toda organización, entendiendo a ésta como el único medio por el cual se alcanzan fines deseables como paz, prosperidad y justicia social¹⁶, y cualquiera que sea su tamaño o tipo (convencionales o innovadoras), no es posible imaginarla sin comunicación y mucho menos sin Desarrollo Organizacional, términos que serán expuestos en el capítulo siguiente.

¹⁵ Ibid. pág. 26.

¹⁶ Entrevista al doctor Abraham Nosnik Ostrowiak, profesor-investigador en la Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, México, DF, 5 de diciembre de 2007.

2. La organización

2.1 Desarrollo Organizacional

2.2 Organizaciones Convencionales
e Innovadoras

2.3 La Comunicación Organizacional

2. La organización

Desde la época más antigua, por razón de sus necesidades y limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, el hombre se vio obligado a cooperar para alcanzar sus fines personales. En la mayor parte de los casos, se percató de que esta cooperación era más productiva o menos costosa si se disponía de gente que persiguiendo el mismo fin se organizaba para poder realizar sus tareas, por lo cual y en un primer acercamiento por tratar de definir a la organización, se podría decir que ésta nació de la necesidad humana de cooperar, ya que los hombres se vieron obligados a ayudarse mutuamente para satisfacer sus necesidades físicas, biológicas, intelectuales y de superación personal.

De esta manera, el hombre y la sociedad fueron evolucionando, y un día nos dimos cuenta de que nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones, cada uno de nosotros, lo queramos o no, está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones, sin importar lo que se haga, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente.

Por tal motivo antes de definir a la organización como tal, será conveniente aclarar que este término tiene diferentes significados:

La palabra organización deriva etimológicamente de la palabra griega *organon*, que significa “instrumento”. Pero en el español tiene dos significados de tipo administrativo que hay que aclarar: uno se refiere a una parte específica del proceso administrativo, es decir, a la acción de organizar o poner en orden unos elementos con los cuales se va a trabajar, y el otro, al que se utiliza para

referirse a un “ente social, como un conjunto de personas que utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir una misión específica.”¹⁷

Con esta última concepción es que se utilizará en este capítulo la palabra organización; algunos autores han elaborado definiciones muy concretas de esta segunda acepción, de las cuales se citan las siguientes.

Para George R. Terry la organización es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.¹⁸

Idalberto Chiavenato expone que la organización se caracteriza por un “conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos (...) Una organización es una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas”.¹⁹

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas para el cumplimiento de ciertos objetivos, es decir, que las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones identificando las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan lograr sus objetivos.

¹⁷ Pariente Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. 2ª edición, México, Printed, 2001, pág. 33.

¹⁸ Terry, George R., *Principios de administración*, tr. Vasseur Walls, Alfonso, México, CECSA, 1980, pág. 304.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 5ª edición, tr. Villamizar, Germán Alberto, México, McGraw-Hill, 2000, pág. 510.

Mientras que Stephen P. Robbins y Mary Coulter dicen que la organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”.²⁰ Además exponen que toda organización debe cumplir ciertas características como:

- * Una finalidad que se expresa como las metas que se desea alcanzar.
- * Está compuesta por personas.
- * Crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar.

Con la anterior definición se puede decir que la organización es una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura (divisiones, departamentos y unidades de trabajo).

Para Abraham Nosnik Ostrowiak la organización “es una herramienta con la cual se alcanzan fines deseables como paz social, prosperidad y bienestar familiar”.²¹

Gerald Goldhaber expone que la organización es una red de relaciones interdependientes, un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.

Toda vez que se ha visto el significado de organización se puede plantear una definición propia: la organización es un sistema social

²⁰ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, op. cit., pág. 16.

²¹ Entrevista al Doctor Abraham Nosnik Ostrowiak, profesor-investigador en la Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, México, DF, 5 de diciembre de 2007.

para que los recursos humanos, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren objetivos y determinados fines en común.

Las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo con su:

- **Finalidad:**

Sin fines de lucro: Son entidades que contribuyen al bienestar social y son apoyadas por fondos privados, buscan objetivos culturales, deportivos, recreativos, solidarios, asistenciales y educativos, entre otros. Son, por ejemplo, clubes de barrio, iglesias, instituciones educativas, beneficencia pública, clínicas y hospitales públicos, organizaciones políticas y centros culturales, entre otros organismos. Aunque su principal interés no sea el lucro, esto no evita que desarrollen alguna actividad económica para lograr cierta autonomía. Pueden estar subsidiados por el gobierno o por otra entidad.

Con fines de lucro: Son las empresas orientadas a generar bienestar material con la venta de productos o servicios a individuos u organizaciones, obtienen beneficios económicos para su uso personal desarrollando alguna actividad, ejemplo de éstas son: Coca-cola, Microsoft, Sony, Sabritas y Ford, entre muchas otras compañías.

Del tercer sector: Aún no se sabe exactamente cómo llamarlas, pero “son organizaciones que resultan de cómo la sociedad o la ciudadanía se está organizando, se habla de organizaciones de la sociedad civil, de organizaciones no gubernamentales, organizaciones de voluntariados, filantropías, instituciones de asistencia privada, instituciones de asistencia pública, todas aquellas que no son empresas ni son gobierno.”²²

²² Idem.

- **Duración en el tiempo:**

Permanentes: Muchas organizaciones buscan crecer, intentan adaptarse a los cambios y mejorar. Existe entonces una intención implícita de permanencia. Son comercios, fábricas, empresas y demás.

Transitorias: Se reúnen sólo para la concreción de un proyecto, luego desaparecen; por ejemplo, equipos de investigación y constructores.

- **Línea de mando:**

Vertical: También llamada militar. Existe una marcada línea de mando, donde sólo se emiten órdenes y se acatan, sin dejar lugar a la creatividad. Ejemplo de ello son: el ejército y sus dependencias.

Horizontal: Es democrática, casi no existen jerarquías, y las que hay no toman decisiones sin consultar a los otros miembros, como las cooperativas.

- **Objeto:**

Públicas: Están a cargo del Estado, buscan satisfacer las necesidades de los habitantes sin considerar el beneficio económico. Aunque el gobierno puede delegar esta responsabilidad a empresas privadas, al crear organismos de control.

Privadas: Están a nombre de personas jurídicas, es decir, personas a las que el Derecho les reconoce capacidad para ser sujeto de derechos y obligaciones.

- **Magnitud de la empresa**: Basadas en su régimen fiscal, es decir, de acuerdo con su balance de ingresos y egresos, se dividen en:

Grandes

Medianas

Micro

Pequeñas empresas

Independientemente de cualquiera que sea su clasificación y su tipo, tras el análisis de la bibliografía consultada, toda organización cuenta con recursos que deben administrarse adecuadamente para que ésta alcance los fines deseados, como:

- Recursos humanos: Son los más importantes, tanto obreros como personal directivo. Producen, administran, dirigen, aportan creatividad y experiencia.
- Recursos materiales: Son todos los bienes que ocupa el personal para realizar su función (maquinarias y equipos). También incluyen los recursos financieros.
- Recursos financieros: Dinero, cheques, vales, etcétera. Pueden ser de la propia organización (un aporte de los miembros de ésta o un ingreso por su actividad) o de terceros (inversionistas, donaciones y subsidios).
- Recursos inmateriales: Es la creatividad, la experiencia y la capacitación del personal.

Como se ha podido observar, todos necesitamos de las organizaciones para vivir, tener bienestar familiar y material, para ser educados o simplemente para laborar en ellas, sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o depender indirectamente de ellas, la

“sociedad de las organizaciones nos pertenece y, por ende, el efecto de la cultura y el cambio en ellas es crucial.”²³

Los cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos actuales afectan a una organización, crean un ambiente en el que las organizaciones adoptan maneras nuevas de hacer el trabajo para tratar de sobrevivir en un ambiente que cada vez se torna más competitivo y complejo.

Ante esta realidad, la dirección general de toda organización necesita disponer de información confiable para instrumentar estrategias que le permitan involucrar, y comprometer, a los empleados de la organización en el mejoramiento de la calidad, la productividad, la competitividad y la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito deseado.

Para tal efecto las organizaciones hacen uso del Desarrollo y la Comunicación Organizacional, instrumentos que permiten el cambio, el logro de una mayor eficiencia organizacional que tanto buscan las organizaciones para poder y ser competitivas en este mundo globalizado y que a continuación serán explicados y analizados.

2.1 Desarrollo Organizacional

Las organizaciones están constituidas principalmente por personas y ambas se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, tiempo, esfuerzo y conflicto.

²³ Guízar Montufar, Rafael, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, 2ª edición, México, McGraw-Hill, 2003, pág. 5.

Sin embargo, no siempre es así, los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente no son los mismos y es cuando una organización entra en conflicto.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional, ya que sin estos esfuerzos cooperativos no se podrían alcanzar los objetivos.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en grupo.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito y permanecer estable.

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia que ayuda a efectuar el cambio planeado de la organización, toma en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente, se toma como punto de partida a las personas orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales por medio de la estructura y diversas técnicas de organización.

El DO destaca la importancia del comportamiento humano, el clima de colaboración y la filosofía organizacional para determinar estrategias encaminadas a la satisfacción de los clientes en un ambiente inestable y cambiante.

Muchas organizaciones se han visto en la necesidad de optar por el DO para tratar de adaptarse a las transformaciones que sufren por el medio ambiente, debido a fuerzas internas y externas que influyen en el proceso de cambio de toda organización.

En la figura 2, se esquematiza la interacción de las fuerzas que originan los cambios dentro y fuera de una organización.

Figura 2: Fuerzas que originan el Cambio Organizacional



Fuente: Reyes, Alejandro y Velásquez, José Ángel, *Cambio organizacional*, en monografías.com, accesado el 15 de febrero de 2008, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Las **fuerzas externas o exógenas**: Son aquellas que provienen de fuera de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno, se

caracterizan por tener gran efecto en el proceso de cambio y porque la organización tiene poco o nulo control sobre ellas, ya que al modificar el entorno alteran las operaciones de la organización. Son muestras de esta fuerza los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, entre otras que se muestran en la figura 3.

Figura 3: Fuerzas externas que impulsan el cambio en una organización



Fuente: Elaboración propia con información de Guízar, Montufar Rafael, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, 2ª edición, México, McGraw-Hill, 2003, pág.5.

Mientras las **fuerzas internas o endógenas**: Son aquellas que se originan al interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, como condiciones de equilibrio, crean la necesidad de cambio de orden estructural. Muestra de estas fuerzas son: adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y estructurales, cambio de directivas y políticas establecidas, entre otras que se muestran en la figura 4.

Figura 4: Fuerzas internas que impulsan el cambio en una organización



Fuente: Elaboración propia con información de Guízar, Montufar Rafael, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, 2ª edición, México, McGraw-Hill, 2003, pág.5.

En esta mezcla de acciones sociales, en las que se ven inmersas las organizaciones, surgen conceptos y definiciones acerca de qué es y para qué sirve el Desarrollo Organizacional (DO).

No está del todo claro quién creó este término, pero es probable que haya surgido más o menos simultáneamente en dos o tres lugares a través de la conceptualización de Robert Blake, Herbert Shepard, Warren G. Bennis, Douglas McGregor y Richard Beckhard, entre otros.

Los orígenes del DO se ubican principalmente en Inglaterra y Estados Unidos y datan de 1924, a partir de un estudio de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, se estudiaron los efectos sobre los índices de la producción al efectuar modificaciones en el trabajo y se descubrió la influencia de los factores

de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Posteriormente Warren Bennis (1966), considera que el DO nació en 1958, con los trabajos de Robert Blake y Herbert Sheppard, en la Standar Oil Company (ESSO) en Estados Unidos, ya que utilizaron la metodología de los "Laboratorios de adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupos o grupos T, pero no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo con grupos de personas pertenecientes a ésta.

Sin embargo, hay literatura que explica que el DO surgió a partir de trabajos de Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide y por Herbert Shepard y Paul Buchanan en 1959 en las refinerías de la ESSO.²⁴

En México la entrada del DO se refleja en la cronología siguiente:

- 1967-1968: En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Inician con seminarios de Administración de Personal, tanto en el área profesional como en la de graduados, acerca de la existencia del DO.
- 1969-1970: En las Empresas Vitro e Hylsa de Monterrey Nuevo León, surge la implantación de las primeras gerencias en el área de DO y la primera Colección de libros de DO. Además se inician asociaciones de DO, se emplean como herramientas de cambio los grupos T y formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.

²⁴ Guízar Montufar, Rafael, op. cit. pág. 26-29.

-
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el DO en varias empresas: Cydsa, Fundidora de Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa y en el Instituto de Estudios Superiores (ITSM) de Monterrey.
 - 1975-1976: El DO cobra auge en las universidades y empresas como La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la Maestría en DO con profesores de Culver City, California. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad.
 - 1977: La empresa Visa de Monterrey implanta la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
 - 1978: Se empieza a considerar al DO como un enfoque más integral que incluye intervenciones para hacerlo más eficiente.
 - 1982 a la fecha: Se celebra con éxito un Congreso Anual Internacional de DO.

En pleno siglo XXI, en donde las nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios, un ambiente cambiante, impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad, los científicos sociales, están mejor preparados y con nuevos avances en cuanto al DO se refiere, ya que éste también ha prosperado a un ritmo vertiginoso, ahora existen materias de preespecialidad, diplomados de DO, hay licenciaturas completas para preparar a los agentes de cambio y de esta manera hacerle frente a la nueva sociedad del mundo globalizado.

La literatura consultada para este trabajo, además de tener los orígenes, también contiene numerosas definiciones del DO, a continuación se expondrán diversas ideas para conocer la forma en la cual varios autores han descrito en este campo a lo largo de los años y de esta manera adquirir una comprensión de lo que es el DO.

Para Richard Beckhard, el DO es un esfuerzo planificado de toda la

organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, en donde se aplican los conocimientos de las ciencias de la conducta.²⁵

Warren Bennis describe el DO como “una repuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones”²⁶ de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los mercados y a los diversos retos del mismo cambio vertiginoso.

Mientras que Schmuck y Miles definen al DO como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.

Idalberto Chiavenato considera que el DO “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.”²⁷

Algunas definiciones más recientes del DO son las siguientes:

Para Porras y Robertson (1992), el DO es una serie de teorías, valores,

²⁵ Citado por French, Wendell L y Bell, Cecil H, *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, tr. Meza Staines, Guadalupe, México Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 27.

²⁶ Citado por Ferrer Pérez, Luis. *Desarrollo organizacional*, 3ª edición, México, Trillas, 1995, pág. 15.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. op. cit., 692 y 693.

estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Para Luis Ferrer, “el DO es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la más alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior o interior que las condiciona”.²⁸

Gibson, James expone que “el DO es una técnica administrativa para implementar mejoras importantes en la organización como una práctica que intenta provocar el cambio”.²⁹

Como se puede observar, las definiciones expuestas contienen una gran variedad de superposiciones y varios planteamientos únicos. Todos los autores convienen en señalar que el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. De igual manera, convienen en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema.

Las metas del DO son efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

Características del Desarrollo organizacional

Ahora veamos cuáles son las características importantes del DO para su progreso dentro de las empresas que lo utilizan:

²⁸ Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 15.

²⁹ Gibson, James L, et al. op. cit., pág. 516,

-
- Es una estrategia educativa planeada.
 - El cambio está ligado a las exigencias de la organización (problemas de destino, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia organizacional).
 - Se preocupa por el comportamiento humano.
 - Regularmente utiliza agentes de cambio o consultores externos y los implanta en su organización.
 - Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
 - Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos en la solución de conflictos.³⁰

Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los objetivos inmediatos más comunes del DO son:

- Valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración y el espíritu de investigación de sus elementos.
- Capacitar a los participantes de las empresas para que identifiquen y resuelvan problemas y sustenten soluciones a través de la retroalimentación.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Identificar las bases conceptuales del Desarrollo Organizacional.
- Diferenciar los fundamentos del cambio organizacional.

³⁰ Guízar Montufar, Rafael, op. cit., pág. 10.

-
- Diseñar un programa de cambio planeado para ser utilizado en una organización real.
 - Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

Valores del Desarrollo Organizacional

Respeto por las personas

Dar oportunidad a los miembros de la organización para que sean considerados como seres humanos responsables, conscientes e interesados. Es decir, ser tratados con dignidad y respeto, más que como fuentes de producción.

Confianza y apoyo

Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a ésta para que desarrollen todo su potencial. De esta manera las organizaciones efectivas y saludables se caracterizarán por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

Igualdad

Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.

Confrontación

Los problemas no deben esconderse, deben ser confrontados abiertamente, buscando un cambio atractivo que los rete.³¹

En las organizaciones es de suma importancia apoyarse en el Desarrollo Organizacional que se preocupa por conocer y sistematizar las conductas de las personas, para afrontar los problemas, dirigir de la mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. Es evidente que esto sólo se hace posible con el aporte mutuo, trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.

2.2 Organizaciones Convencionales e Innovadoras

Como se explicó en el apartado anterior, en pleno auge de cambios sociales, políticos, culturales y económicos, producidos por las nuevas tecnologías, las organizaciones se han visto ante la necesidad de hacer uso de herramientas y estrategias que les permitan subsistir y mantenerse de manera competitiva.

Al tratar de ajustarse a los cambios de economías desarrolladas, a la globalización de los mercados, a la diversidad de las tecnologías de la informática y de la comunicación, las organizaciones han tenido que rediseñarse para buscar nuevas formas organizativas que les permitan adaptarse a las nuevas situaciones mundiales.

³¹ Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 18.

En este contexto, las organizaciones convencionales que se sujetaban a modelos burocráticos y mecanicistas han sufrido una transición, tanto en sus estrategias como en sus estructuras, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una organización innovadora, donde la participación completa de todos los empleados mejoran la productividad e incrementan la rentabilidad para adecuarse a las constantes necesidades que demandan los mercados.

Para comprender con claridad las diferencias entre la organización convencional y la organización innovadora se analizarán ambas para tener una clara visión de estos conceptos.

Organizaciones Convencionales

El concepto organización convencional ha sido analizado en detalle por diferentes autores, la bibliografía consultada para esta investigación no da referencia al término como tal, así que al examinarla se deduce que diferentes investigadores han denominado a las organizaciones convencionales como:

- Organización burocrática-mecanicista³²:

Según Max Weber, la burocracia es una forma de organización que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de los objetivos. Su estructura organizativa está basada en procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

³² Citado por Chiavenato, Idalberto, op. cit., págs. 450-496.

Para lograr su eficiencia, este tipo de organización necesita describir con anticipación la manera cómo deben ejecutarse las actividades, según Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad de las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

Entre los ejemplos de las organizaciones burocráticas se pueden contar los hospitales, tribunales, iglesias, escuelas y las empresas tanto públicas como privadas.

-
- Organizaciones de Profesionales³³:

Coincidiendo con el punto nueve de las características de la burocracia planteadas anteriormente, el ensayo de Mintzberg “La organización de profesionales” señala que la parte más importante de las organizaciones de profesionales es la base operativa, que está compuesta por profesionales con estudios superiores, la coordinación de los profesionales, depende de la estandarización de las habilidades que obtengan de su extrema preparación.

Describe tres caminos para la formación de estrategias en las organizaciones profesionales. El primero se presenta cuando el juicio profesional sirve para tomar decisiones, el segundo se da cuando los líderes toman decisiones por mandato administrativo, el tercer camino se muestra cuando las decisiones se toman por elección colectiva.

El escrito también plantea que la organización de profesionales suele ser un órgano altamente descentralizado en sus dimensiones vertical y horizontal. El poder de la organización radica precisamente en el grupo operativo, puesto que su trabajo es demasiado complejo para ser evaluado individualmente, los mecanismos de control suelen darse más bien entre colegas. Los administradores de este tipo de organización suelen tener un poder limitado, ya que la mayor parte de éste lo gastan solucionando conflictos en la organización.

Algunos ejemplos de organizaciones profesionales serían hospitales o instalaciones médicas grandes, bufetes de abogados, despachos de contadores y universidades.

³³Mintzberg, Henry, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, págs. 301-320.

- Organizaciones tradicionales³⁴

En la organización tradicional predomina la estructura vertical con pocos equipos especiales de trabajo, grupos ordinarios o directores de proyecto para lograr la coordinación horizontal. La información se transmite formalmente hacia arriba y hacia abajo, en la jerarquía sin que se comparta con muchos. Además, los puestos se dividen en tareas sumamente especializadas y los empleados generalmente no opinan sobre cómo hacen su trabajo. La cultura es rígida y no estimula correr riesgos ni el cambio; la toma de decisiones es un proceso centralizado.

Las organizaciones tradicionales se han estructurado alrededor de funciones separadas y casi autónomas en contenido, como contabilidad, finanzas, recursos humanos, marketing, producción, investigación y desarrollo.

En las organizaciones convencionales implica mandar y controlar; la alta gerencia define la “estrategia” a seguir para luego comunicársela a sus “subordinados” inmediatos para su implantación. Luego entonces, la estrategia se traduce en “operaciones” delegadas a los directores de departamento, quienes, a su vez, las subdividen en “funciones” que reparten a su personal.

Por lo anterior, se puede decir que las características de las organizaciones convencionales son:

- Contar con pocos equipos, fuerzas especiales de trabajos o directores de proyectos.
- Directivos que controlan y establecen los objetivos mediante la utilización de la autoridad formal.

³⁴ Daft, Richard L., *Administración*, sexta edición, Thomson, 2004, págs. 350 y 351.

-
- Mecanismos de diferenciación que tienden hacia la creación de puestos especializados, con claras definiciones de tareas y una orientación hacia la eficiencia.
 - La comunicación vertical y sus sistemas jerárquicos.
 - La toma centralizada de decisiones estratégicas.
 - Las funciones especializadas.
 - La cultura rígida.

Sin duda alguna, las organizaciones convencionales en su momento ofrecieron ventajas y lograron la eficiencia, pero el desarrollo tecnológico como la Internet, las telecomunicaciones, los cambios económicos, sociales y políticos, entre otros procesos, ocasionaron transiciones significativas en el diseño y estructura de la organización, dando paso a un modelo de organización innovadora que pudiera hacerle frente a los embates de los cambios y competencias del mercado y que se explicará en el siguiente apartado.

Organizaciones innovadoras

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han impuesto cambios muy marcados en el diseño y estructura de las organizaciones; ante esta realidad, los fundadores y líderes de las empresas, han tenido que reflexionar seriamente en “renovarse o morir” para mantenerse eficientes y bien posicionados en el mercado.

La nueva forma de organización a la que han tenido que acceder para seguir siendo competentes y cumplir sus objetivos es el modelo denominado organización innovadora.

Se podría decir que la organización innovadora es aquella capaz de romper con los patrones establecidos de forma sistemática y continua, con una nueva cultura y valores que propicien el conocimiento de las capacidades de los individuos. Se caracterizan también por un elevado dinamismo, una gran confianza y disposición hacia los empleados, disposición de tiempo para imaginar, desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades que le permitan la estabilidad y el éxito.

Así, autores como Henry Mintzber señalan que “innovar significa romper con los patrones establecidos”, por tanto define que la organización innovadora es aquella que no depende de ninguna forma de estandarización para la coordinación, no necesita los adornos de la estructura burocrática, sino una estructura flexible y orgánica que permita la innovación.

Alvin Toffler³⁵ da otro nombre con el que se conoce a este tipo de organizaciones y es la Adhocracia, el término proviene del latín *ad hoc*: para esto o para este fin y significa “cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente.”³⁶

Así, Idalberto Chiavenato define a la organización adhocracia como un sistema que cambia con rapidez, transitorio adaptable organizado en torno a los problemas que deben ser resueltos por grupos de personas relativamente extrañas entre sí y dotadas de habilidades profesionales diversas.

La característica principal de la adhocracia es su vida corta, pues utiliza equipos de trabajo transitorios para empresas que enfrentan ambientes turbios o que utilizan tecnologías especializadas.

³⁵ Citado por Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 908.

³⁶ Idem.

Sin embargo, la literatura consultada, aporta otras características que también son importantes:

- Autoridad descentralizada: esto significa que el poder sobre sus decisiones y acciones es distribuido en varios niveles.
- Funciones y responsabilidades del cargo fluidas: la coordinación debe lograrla, quienes tienen el conocimiento (expertos) y no los que tienen la autoridad.
- Pocas normas y reglamentos.
- Los esfuerzos deben ser innovadores, no rutinarios.
- Impulsa a personas creativas y emprendedoras.
- Proporciona amplios espacios de libertad a nivel organizativo e individual, entendiendo esta libertad como el margen de maniobra para definir y llevar a cabo las tareas individuales o proyectos empresariales colectivos.
- Equipos horizontales, fuerzas especiales de trabajo y director de proyectos.
- Apertura de la información, comunicación horizontal, cara a cara.
- Cultura sólida y adaptable.
- Tienen un elevado dinamismo, una gran confianza y disposición hacia los empleados (alegría, humor, informalidad, libertad para debatir abiertamente las cuestiones, libertad para asumir riesgos y cometer errores).

Como se puede apreciar en la información presentada, las diferencias entre las organizaciones convencionales y innovadoras o adhocracia son muy marcadas en cuanto a su estructura, autoridad, coordinación, comunicación y cultura; sin embargo, no se puede menospreciar el valor que tiene la organización convencional, pese a sus limitaciones y restricciones, ya que en su momento fue una de las mejores alternativas organizativas.

En el rápido mundo de hoy, la innovación deja de ser una opción para ser una necesidad. La empresa del futuro será innovadora y en constante evolución en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, impulsada por la creciente y la continua sofisticación de la demanda que exige el uso de las nuevas tecnologías.

En cualquier caso, independientemente de su tipo, tamaño, estructura o autoridad, no es posible imaginar una organización sin comunicación y cuando ésta se da de manera natural, es denominada Comunicación Organizacional, medio importante de consecuencias positivas para los beneficios presentes o futuros de las empresas.

2.3 Comunicación Organizacional

Las innovaciones que se dan en el mundo globalizado afectan a las organizaciones y originan cambios en la estructura, en las metas y en el comportamiento de las personas que están inmersas en ellas; para hacerle frente a esta situación, las instituciones hacen uso de la Comunicación Organizacional (CO), herramienta esencial para el funcionamiento, la mejora y la estabilidad de una organización.

Katz y Kahn,³⁷ conciben a la comunicación organizacional como el intercambio de información y la transmisión de significados, por los cuales se produce la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

³⁷ Citados por Goldhaber, Gerald M, *Comunicación organizacional*, 6ª reimpresión, tr. Balaguer, José Manuel, México, Diana, 1994, pág. 21

Zelko y Dance,³⁸ perciben a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente de las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesiker comparte con estos autores la idea de la comunicación interna y externa, pero le añade una tercera dimensión: la comunicación informal de las ideas y sentimientos entre las personas de una organización.

Thayer define a la comunicación organizacional como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Además identifica tres sistemas de comunicación:

Operacionales: datos relacionados con tareas u operaciones.

Reglamentarios: son las órdenes, reglas e instrucciones.

De mantenimiento / desarrollo: relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación.³⁹

Fernández Collado expone que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.⁴⁰

Mientras que Abraham Nosnik Ostrowiak explica que “la comunicación organizacional es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimente como sistema, desde dentro como fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa”.⁴¹

³⁸ Idem.

³⁹ Ramos Padilla, Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México, Trillas 1991, pág. 16.

⁴⁰ Fernández Collado, Carlos, op. cit., pág. 30.

⁴¹ Nosnik Ostrowiak, Abraham, *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*, en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1995, pág. 173.

Las anteriores definiciones nos permiten la posibilidad de reflexionar y concebir a la CO desde cinco perspectivas dentro de cualquier tipo de organización:

- **Comunicación interna:** es el conjunto de actividades efectuadas para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa. Por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de diversos medios se busca la unión y motivación de los empleados.
- **Comunicación externa:** conjunto de mensajes emitidos para perfeccionar las relaciones públicas y proyectar una mejor imagen corporativa.
- **Relaciones públicas:** son las distintas actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que conforman a la organización para promover el desarrollo recíproco.
- **Publicidad:** se refiere a los diferentes mensajes emitidos a través de los medios de comunicación masiva que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **Publicidad institucional:** son los mensajes emitidos a través de distintos medios de comunicación masiva que permite evocar en el público una imagen favorable de la organización.

Como se aprecia en estas percepciones fundamentalmente la CO tiene por objeto la transmisión de mensajes en diversos niveles y varios canales que pueden ser orales, según Bormann.

-
- **Comunicación oral:** Tiene lugar en encuentros personales, masivos y conversaciones telefónicas, entre otras. Su eficacia radica en la cuidadosa selección de las palabras y tonos de la voz. Debe ser específica coherente y directa. La encontramos en:
 - Entrevistas. Utilizadas para la selección de personal y como instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna.
 - Reuniones. Son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y toma de decisiones para beneficio de la organización.
 - Conferencias. Con la finalidad de informar al personal y motivarlo sobre diversos aspectos.
 - Cursos. Para actualizar los conocimientos o bien especializar al personal de la organización.
 - Circuitos cerrados de radio y televisión. A través de ellos los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir cuál será el comportamiento del otro. Aunque se haya dentro de la comunicación oral, los resultados de su utilización se reflejan de manera no verbal.

Pero varios autores como Lesikar, Schutte y Steinberg y Vardaman y Vardaman⁴² subrayan en sus estudios el tema de la comunicación escrita.

⁴² Citados por Goldhaber, Gerald M, op. cit., págs. 21 y 22.

-
-
- **Comunicación escrita:** Debe ser clara y precisa. Al dejar constancia de ella las personas tienen oportunidad de regresar a segmentos anteriores del mensaje, lo cual permite un mayor entendimiento de la información.

Esta se puede dar a través de:

- Carta. Comunica ideas de interés grupal o personal.
- Memorándum. Tiene por objetivo recordar información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar.
- Periódico mural o cartelera. Manejan información sobre actividades de motivación o mensajes de interés general. Para que funcione debe tomarse en cuenta su ubicación (lugares estratégicos con mayor flujo de personal).
- Revista. Medio de comunicación más común y con mayor aceptación porque contribuye al fomento de la investigación y consigna la realidad de la organización.
- Periódico. Es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información, aunque es poco común con relación a las revistas.
- Boletín. Documento que maneja información especializada para públicos externos de la organización.⁴³

⁴³ Fuentes Zárate, Karla Selene, “*Desarrollo y comunicación organizacional: Aspectos teóricos*”, Material elaborado para la asignatura de Comunicación organizacional, 31 de agosto de 2005, págs. 13-15.

Objetivos de la comunicación organizacional

Como hemos visto, contar con un buen proceso de comunicación dentro de una organización imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa para que las decisiones que se tomen, permitan la mejora constante de la realización de las tareas, de la innovación y de la creatividad de productos o servicios que sin duda alguna, se verá reflejada en la actitud de los empleados, dando como consecuencia, un incremento en la productividad de los miembros de la organización y de la organización misma.

Por lo anterior, algunos efectos que la CO busca obtener en cualquier organización de manera primordial, que pueden variar en forma, pero no en sustancia, son:

- Fundamentalmente, la CO tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese:
 - a) Qué es ejecutar un trabajo eficazmente.
 - b) Que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.⁴⁴
- Cambiar el comportamiento de las organizaciones.
- Establecer relaciones de entendimiento, coordinación y cooperación entre las personas que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

⁴⁴ Ramos Padilla, Carlos G, op. cit., pág. 19.

-
- Crear un sistema de comunicaciones y estrategias dinámico que proyecte la estructura organizacional de la entidad hacia su área de existencia externa.
 - Promover la participación, integración y convivencia a través del reconocimiento de las capacidades individuales y grupales con un sentido de pertenencia dentro de la organización.
 - Proporcionar orden claridad y congruencia en todos los proyectos institucionales que requieran las organizaciones.
 - Fomentar el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.
 - Evitar la desintegración o marginación de los empleados.
 - Desarrollar e implantar estrategias de comunicación internas y externas que respalden a la organización en el logro de sus objetivos.
 - Proporcionar información acerca de los procesos internos, funciones de mando, toma de decisiones, solución de problemas y diagnóstico de realidades.
 - Construir canales confiables, sostenidos y flexibles de comunicación entre los miembros de la organización.
 - Canalizar los recursos humanos en pro de una lealtad y compromiso frente a la organización a través de la generación de relaciones de amistad, compañerismo y poder, entre otras.

De los objetivos planteados anteriormente se puede decir entonces que la comunicación organizacional es de suma importancia en las organizaciones porque:

- Se encuentra presente en toda actividad de la organización.
- Es el proceso que involucra permanentemente a todos los miembros de la organización.
- Las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.
- Y porque simplemente como expresa Andrade Rodríguez, “no es posible imaginar una organización sin comunicación.”⁴⁵

A grandes rasgos éstos son los planteamientos y percepciones teóricas que se han investigado de la CO, sin embargo, resulta importante terminar la redacción de este capítulo, especificando que un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la CO, no son los únicos que deben estudiarse para explicarla, porque si bien es cierto que con la CO se mejoran las relaciones de entendimiento, coordinación y cooperación entre las personas de una organización, es necesario entender cuál es el papel que juega en este proceso el profesional de la comunicación (“director, asesor, investigador, consejero y analista especializado”⁴⁶) para que de esta manera, los alumnos que opten por esta asignatura tengan una visión más clara de cuál

⁴⁵ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, “*Hacia una definición de comunicación organizacional*”, en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit., 30.

⁴⁶ Tríptico del Plan de Estudios 2008 de la licenciatura de Comunicación y Periodismo en la FES Aragón, UNAM.

será su papel dentro de una organización, así como de las distintas perspectivas laborales.

El comunicador organizacional como cita González Almaguer,⁴⁷ es un estratega, con habilidad para administrar la información que recibe y expresarla en planes, programas, medios y campañas para enfrentar los problemas que se dan en las organizaciones, haciendo uso de la planeación, elaboración de diagnósticos y la producción de estrategias informativas y de difusión.

El comunicador -dice Nosnik⁴⁸-, sobre todo el investigador de la comunicación, tiene el entrenamiento y por tanto la oportunidad de ofrecer teorías y métodos a la organización para adaptarse mejor a los cambios y situaciones que enfrenta. El comunicador analiza el estado de cosas en la organización (función descriptiva), las pondera con las teorías y métodos (función evaluadora), y trata de vincular a su organización con la misión que se ha impuesto, con el máximo de eficacia y eficiencia posible (función de desarrollo).

Es en este último sentido que el comunicador se convierte en un agente de cambio en la organización, pues sus teorías y métodos contribuyen con la función de desarrollo de una organización.

Por ello, será necesario hacer hincapié a los alumnos desde el encuadre del curso, que la asignatura optativa de Comunicación Organizacional, les proporcionará los elementos conceptuales, teóricos y prácticos necesarios para

⁴⁷ González Almaguer, José de Jesús, "El papel de la universidad en la formación de recursos humanos para la comunicación empresarial e institucional" en Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval, Reséndiz, Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones, México, Plaza y Valdés, 1998, pág. 208.

⁴⁸ Nosnik Ostrowiak, Abraham, "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones", en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, op. cit., pág. 194.

desarrollar profesionalmente las actividades propias del comunicador a nivel interno y externo de determinada organización.

Pero no basta con tener actitudes, también se necesitan aptitudes (capacidad que tiene cada persona para realizar una acción determinada ya sea intelectual o físicamente) para que pueda cumplir adecuadamente con su función dentro de una organización, el comunicador organizacional debe cumplir con los siguientes requisitos y habilidades:

- Debe ser una persona con un carácter extrovertido a fin de facilitar y promover las relaciones humanas. Debe ser una persona empática, capaz de entender y respetar el punto de vista de otra persona.
- Debe poseer un gran sentido de adaptabilidad, definida ésta como la capacidad para moldarse a las más variadas situaciones y personalidades.
- Debe ser creativo, es decir, plantear soluciones insólitas, no copia, no sigue ciegamente a otros ni se amolda a lo establecido, sino que toma rumbos propios con todos sus riesgos.
- Debe saber emplear los sistemas y procesos de información necesarios para el desarrollo de la Comunicación Organizacional, y utilizar creativamente los lenguajes, técnicas y soportes tecnológicos.
- Debe ser autónomo en sus decisiones, poseer iniciativa; esta cualidad le permite reaccionar positivamente ante circunstancias adversas.
- Debe poseer cualidades de líder.

-
- Debe poseer amplia capacidad analítica para interpretar los hechos y sucesos que ocurren dentro de una organización pública o privada.

Como ha podido observarse, la comunicación organizacional es la plataforma indispensable en todas las actividades que se desempeñan dentro de una organización porque es a través de ella como los seres humanos logran entenderse, coordinarse y posibilitar el crecimiento y desarrollo de una empresa para que sea efectiva y pueda brindar a la sociedad la productividad que pide.

En el siguiente capítulo se analizará que, además de la comunicación organizacional, otro factor de suma importancia que permite el desarrollo y la existencia de una organización, es el Comportamiento Organizacional, concepto que estudia la disciplina, los actos y la conducta del factor humano, pieza indispensable en toda organización y cómo éste ha evolucionado y es visto desde varios autores.

3. ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Panorámica general

3.2 Escuela clásica

3.3 Escuela de las relaciones humanas

3.4 Escuela de los sistemas sociales

3.5 Modelos operativos

3.1 Panorámica general

Para quienes forman parte de una organización, es claro entender que el éxito depende de numerosos factores, pero con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquél sin el cual es imposible concebir la organización, el factor humano.

La disciplina encargada de estudiar y analizar este elemento es el Comportamiento Organizacional, campo en el que se investiga el impacto que el individuo, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de las mismas.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica que estudia sistemáticamente actos, conductas y actitudes de los trabajadores dentro de una organización. Se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere a:

- **Productividad de los empleados:** es una medida de desempeño para que los gerentes conozcan qué factores influirán en la eficiencia y eficacia de los empleados.
- **Ausentismo:** es no presentarse a trabajar, esta situación ejerce un alto impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización.
- **Rotación:** es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización.
- **El comportamiento de ciudadanía organizacional:** es el comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.

-
- **Satisfacción en el trabajo:** se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo⁴⁹.

Para estudiar este campo tan complejo, el comportamiento organizacional se apoya en diversas disciplinas afines, en las que destacan la psicología, la sociología, la antropología, la administración, la pedagogía, la comunicación y las ciencias políticas. Figura 5.

⁴⁹ Robbins, Stephen, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 5ª edición, tr. Dávila Martínez, Francisco Javier, México, Prentice Hall, 1998, pág. 4.

Figura 5: Disciplinas que apoyan el comportamiento organizacional

Disciplina	Objeto de estudio	Nivel	Aportaciones
Psicología	Persona	Individual	Percepción Motivación Asertividad Creatividad Actitudes Hábitos Personalidad
	Grupo	Grupal	Integración grupal Liderazgo Negociación Toma de decisiones
Pedagogía	Proceso de enseñanza aprendizaje	Personal	Motivación académica Andragogía
Administración	Sistemas de administración y cultura organizacional	Organizacional	Calidad total Desarrollo organizacional
Comunicación	Comunicación humana	Todos los niveles	Sistema de comunicaciones Estrategias Funciones de planificación, organización y control
Antropología	Las sociedades y los seres humanos en el contexto de sus actividades	Individual Grupal	Valores, Cultura, Ambiente Métodos
Ciencias políticas	Conducta de individuos en medios políticos	Individual Grupal	Estructuración de conflictos Distribución de poder Manipulación Intereses personales

Fuente: Elaboración propia con información de Robbins, Stephen, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 5ª edición, tr. Dávila Martínez, Francisco Javier, México, Prentice Hall, 1998, pág. 5 y 6. y González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, Editorial Continental, 1999, pág. 10.

En la figura anterior se puede apreciar claramente las disciplinas que intervienen en el comportamiento organizacional, se muestra el objeto de estudio de cada una de ellas, el nivel de estudio que puede ser individual, grupal u organizacional, así como los aportes específicos que cada una de éstas brinda para la comprensión del comportamiento del factor humano dentro de una organización.

Objetivos del comportamiento organizacional

Los principales objetivos del comportamiento organizacional según Robbins Stephen⁵⁰ son:

- Explicar por qué los empleados presentan algunas conductas más que otras.
- Predecir cómo responderán los empleados a diversas acciones que podría realizar el gerente.
- Influir en el comportamiento de los empleados.

Desde luego que se podría ahondar más sobre el término, pero el objetivo de este capítulo no es éste, sino revisar los antecedentes teóricos del comportamiento organizacional.

⁵⁰ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, op. cit., pág. 343.

Aunque pueden encontrarse varias corrientes y escuelas dentro del estudio del comportamiento en las organizaciones, es posible resumir tres fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y los modelos operativos en la comunicación organizacional en los cuales destaca la Teoría General de Sistemas, con el fin de comprender cada una de ellas, y tener una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación se presenta un panorama general en la figura 6.

Figura 6: Panorámica general de los antecedentes del comportamiento organizacional y su desarrollo conceptual.

Escuelas del comportamiento organizacional	Aportaciones
<p>Escuela Clásica</p> <ul style="list-style-type: none"> * Max Weber (1909) * Frederick W. Taylor (1911) * Henri Fayol (1916) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras piramidales altamente diferenciadas. • Restricción en la interacción entre los miembros de la organización. • Procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información). • Procesos centralizados de control/decisión. • Proliferación de reglas y reglamentos. • Motivación basada en el premio-castigo.
<p>Escuela de las relaciones humanas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elton Mayo (1927) * Kurt Lewin (1940) * Rensis Likert (1947) * Douglas Mc Gregor (1957) * Chris Argyris (1957) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización. • Flujo libre de la comunicación a través de varios canales. • Mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autoactualización de los trabajadores. • Estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general, en los procesos amplios de interacción. • La integración de los objetivos individuales con los organizacionales.
<p>Escuela de los sistemas sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> * E Trist (1951) * Katz y Kahn (1970) 	<ul style="list-style-type: none"> • Complementa a las teorías clásica y humanista • Da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos. • Considera las interrelaciones con aspectos del entorno. • Identifica las partes o subsistemas de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de ésta con el todo. • El papel de la comunicación es fundamental para la entrada y la retroalimentación de la información que permite el control y equilibrio de la organización.
<p>Modelos operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de redes. • Privilegia el trabajo en equipo y la específica y eficiente delegación de funciones. • Células que trabajan por separado para un bien común. • La comunicación no tiene un flujo determinado, predomina la comunicación abierta.

Fuente: Elaboración propia con información de González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, Editorial Continental, 1999, pág. 14 y Martínez de Velasco Arellano, Alberto, *Escuelas del comportamiento organizacional* en Fernández, Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 199, pág. 35-60.

En la figura 6 se aprecian las escuelas del comportamiento organizacional y los aportes que se hicieron al estudio de esta disciplina, en los siguientes apartados se describirán con más detalle la naturaleza de cada una de estas escuelas dedicadas a las teorías del comportamiento organizacional, las contribuciones de cada una de ellas, así como los conceptos importantes que identifican a cada teoría.

3.2 Escuela clásica

La teoría clásica de las organizaciones “trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales”⁵¹, se desarrolló desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX. Uno de los logros más importantes de esta teoría fue la sistematización de la actividad industrial para perfeccionar la forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas y alcanzar la manera óptima de operar.

La teoría clásica está representada de manera notable por Frederick W. Taylor⁵² que intentó establecer una serie de principios que permitieran a los administradores determinar los métodos más eficaces o científicos para que los obreros realizaran mejor su trabajo. Este ingeniero estadounidense afirmó que podía optimizar la producción de cualquier industria con base en el estudio de los “tiempos y movimientos”⁵³, nombre con el que también se identifican sus ideas.

El método de Taylor estudió cada una de las operaciones necesarias para desempeñar de manera óptima una tarea sobre la aplicación de la

⁵¹ Goldhaber, Gerald M, op. cit., pág. 38.

⁵² Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, op. cit., pág 95.

⁵³ Idem.

administración científica en la industria del acero. Taylor fue uno de los primeros exponentes de lo que en la actualidad se conoce como ingeniería industrial.

Las suposiciones de Taylor acerca de la motivación humana fueron las que repercutieron sobre la teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones. En esencia, la administración científica veía a los trabajadores exclusivamente desde una perspectiva económica, motivados por recompensas de tipo material.

En sus planteamientos Taylor, consideró al obrero en general como una persona tonta y perezosa, incapaz de determinar por sí mismo la forma en que podría realizar mejor su trabajo sin instrucciones específicas de la gerencia. Aconsejó a la gerencia que cuando se comunicara con los obreros fijara su atención en las recompensas materiales (salarios), que utilizara un tono de voz áspero o autoritario y que no permitiera a los obreros “rezongar”.

A Taylor se le ha criticado por hacer a un lado el elemento humano, enfatizando la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base en la cooperación y la colaboración entre niveles.

Otro autor importante de la teoría clásica de las organizaciones es Henri Fayol, quien complementó el trabajo de Taylor y estableció los “14 principios universales de administración”⁵⁴, los cuales, explícita e implícitamente, complementan algunas ideas importantes de sus antecesores y sugieren varios principios de comunicación en las organizaciones que están relacionados con la estructuración de las tareas y la autoridad en las organizaciones.

⁵⁴ Martínez de Velasco, Arellano, Alberto, *Escuelas del comportamiento organizacional* en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, op. cit., pág. 41.

En particular hay tres principios afines que sobresalen por su importancia:

- La unidad de dirección: se refiere a que las funciones deben asignarse por departamentos y que sus operaciones deben ser dirigidas por un solo gerente.
- Cadena de escalafón: sugiere que en la organización debería existir una “escala gradual de superiores”, desde los que ocupan los puestos más altos hasta los de menor escala de autoridad y en esta escala, además debería ser el medio para llevar a cabo la comunicación ascendente y descendente.
- Unidad de mando: establece que un gerente nunca debe violar la cadena de mando y tratar con un subordinado ignorando al superior del mismo.⁵⁵

En este sentido, los principios de Fayol establecieron las estructuras piramidales en las organizaciones con escalas jerárquicas muy diferenciadas (con funciones divididas), en las que la comunicación es controlada cuidadosamente y sigue la cadena de mando jerárquica en la toma de decisiones de la organización.

Max Weber fue otro de los sociólogos importantes de esta teoría, escribió diversas obras acerca de las organizaciones lo que representó la culminación de los principios de la teoría organizacional clásica. Weber trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial.

⁵⁵ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, op. cit., pág. 96.

Los estudios y análisis que realizó en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia: “autoridad legítima ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales.”⁵⁶

Pero varios autores como Lesikar, Schutte y Steinberg y Vardaman y Vardaman⁵⁷ subrayan en sus estudios el tema de la comunicación escrita.

En resumen la teoría clásica de la organización se caracteriza por:

- Favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas.
- Restringir la interacción entre los miembros de la organización.
- Establecer procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información).
- Proponer los procesos centralizados de control/decisión.
- La proliferación de reglas y reglamentos.
- Una orientación hacia la motivación de los empleados, basada primordialmente en el temor y la necesidad económica.
- La comunicación organizacional muy lineal y descendente.

⁵⁶ Goldhaber, Gerald M, op. cit., pág. 40.

⁵⁷ Citados por Goldhaber, Gerald M, op. cit., págs. 21 y 22.

Además se debe indicar que la perspectiva clásica mostró poco interés en los efectos que el ambiente organizacional tiene sobre el funcionamiento interno de las mismas, ya que cuando ésta se desarrolló, el ambiente de las organizaciones tendía a ser estable y homogéneo.

3.3 Escuela de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas surge hacia mediados de los años treinta del siglo pasado como respuesta al enfoque clásico. En un principio fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en Estados Unidos, como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne⁵⁸.

Los autores más importantes de esta teoría parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de las empresas. Debido a ello, en este pensamiento se consideran premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Uno de los precursores de esta corriente fue Elton Mayo; la idea de este teórico era determinar el impacto de algunas condiciones físicas (la luz) en la productividad de un grupo de empleados, este estudio le hizo saber la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de los elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

⁵⁸ Estudios realizados durante más de cinco años en la planta de la Western Electric Company de Hawthorne, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos situada en Chicago, Estados Unidos, con el objetivo de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

El psicólogo Kart Lewin, con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas.

Así Rensis Likert, basado en los estudios de Mayo y Lewin, desarrolló cuatro modelos de diseños organizacionales que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo.

Douglas McGregor es otro teórico de esta escuela, él se inclinó más hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello se realizaron sus mayores contribuciones: las conocidas Teoría “X” y Teoría “Y”.⁵⁹

La teoría “X” considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

McGregor concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo son inconsistentes al contrario de la Teoría “Y”, a la cual considera congruente.

Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Así es como llega a proponer la “administración por objetivos”⁶⁰, en la que el trabajador es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior.

⁵⁹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, op cit., pág. 98.

⁶⁰ Martínez de Velasco, Arellano, Alberto, op. cit., pág. 47.

Chris Argyris sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, es una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. Como resultado de lo anterior, propone a la “administración participativa”⁶¹ como la más adecuada para aprovechar el potencial de los individuos e incluir otro punto clave como el enriquecimiento del trabajo.

Además este autor identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia fuera” (proactividad).
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales.⁶²

La unidad común de los aportes de estos teóricos es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor

⁶¹ Idem.

⁶² Ibid., pág. 48.

participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

En resumen, la teoría de las relaciones humanas pugna por:

- El incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización.
- El flujo libre de la comunicación a través de varios canales.
- Un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autoactualización de los trabajadores.
- Un estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general, en los procesos amplios de interacción. La integración de los objetivos individuales y organizacionales.

3.4 Escuela de los sistemas sociales

Como se ha observado, la escuela clásica y la humanista se complementan al determinar conjuntamente algunas de las premisas más importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, ambas escuelas no consideran aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier empresa.

La escuela de los sistemas sociales considera relevante para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

En términos generales, un sistema “es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un *todo organizado*; donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.”⁶³

Al considerar esta definición, la escuela de los sistemas sociales sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente, es un sistema social abierto y determinante en sí mismo.

Uno de los teóricos más destacados de las ideas de esta corriente fue E. Trist, quien junto con otros autores como Bamforth y Emery identificaron algunas de las fuerzas que impactan desde afuera de las organizaciones así como las partes (subsistemas) más importantes de cualquier organización.

Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, son identificados como una unidad económica en cuanto tiene que usar recursos limitados; una unidad social en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan par un fin común, y en una unidad técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin.

Otra de las contribuciones que hizo Trist, a esta teoría fue identificar algunos subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones y éstos son:

- Producción.
- Mantenimiento de la estructura.
- Subsistemas de “frontera” o de soporte a la producción, compras y selección de personal, entre otros.
- Adaptativos.
- Gerenciales o administrativos⁶⁴

⁶³ Ibid., pág. 49.

⁶⁴ Ibid., pág. 60

Otros teóricos como Daniel Katz y Robert Kahn logran sintetizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de esta corriente. Estos autores consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, que funcionan de manera independiente en su entorno, lo que las transforma en “sistemas cerrados”.

Por el contrario, un “sistema abierto” es aquel que se visualiza en interrelación directa continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.

Para complementar este enfoque, los autores identifican nueve elementos, presentes de una u otra manera, en todo un sistema abierto u organización que son:

1. **Entrada:** Energía importada del medio ambiente.
2. **Proceso:** La transformación interna de la energía para crear un producto, bien o un servicio.
3. **Salida:** El elemento terminado es exportado al medio ambiente.
4. **Ciclos de eventos:** El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.
5. **Entropía negativa:** Para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan.
6. **Información:** A las organizaciones no sólo entran materias primas,

sino información del medio que les permite planear, esta información vuelve a entrar en forma de retroalimentación fundamental para la evolución y control organizacional.

7. **Estado de equilibrio:** La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio y cambiar sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).

8. **Diferenciación:** Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes, o subsistemas).

9. **Equifinalidad:** Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.⁶⁵

En resumen el enfoque de los sistemas sociales se caracteriza por:

- Complementar a las teorías clásica y humanista.
- Dar importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas.
- Considerar las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.
- Abrir el panorama fuera de las condiciones internas y presentar una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad.
- Identificar las partes o subsistemas de la organización y hacer énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo y con los elementos externos más importantes.

⁶⁵ Ibid., pág. 52.

-
- El papel de la comunicación en esta escuela señala a la información como una “entrada” fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante del control y equilibrio de la organización.

3.5 Modelos operativos

Como se ha podido observar en los puntos anteriores, diferentes teóricos e investigadores han hecho aportaciones importantes al estudio del comportamiento organizacional y han puesto los cimientos de las teorías actuales; tal es el caso de algunos modelos operativos basados en la teoría de sistemas que a continuación se explican.

Teoría de los sistemas sociotécnicos

Teóricos como Cumming y Sivastra, Davis y Cherns y Tris, entre otros, conceptualizan a la organización como dinámica e interactiva, muy similar a las propuestas de la teoría de los sistemas abiertos. Esta disciplina se orienta más en el funcionamiento interno de la organización como sistema constituido por dos sistemas: el social y el técnico.

El sistema social incluye la optimización conjunta de los recursos humanos de la organización.

El sistema técnico (compuesto por los medios, las técnicas, la tecnología y el equipo utilizado para la ejecución de las labores) mantiene una influencia recíproca y funcional en las organizaciones de trabajo.⁶⁶

⁶⁶ Salas, Eduardo y Glickman, Albert S, *Comportamiento Organizacional, Teoría de Sistemas Sociotécnicos y Calidad de vida laboral: La experiencia Peruana*, Revista Latinoamericana de Psicología, año /vol. 22, número 001, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia págs. 69-82, accesado el 16 de febrero de 2009, disponible <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80522105>

Así, la teoría sociotécnica se centra en la idea de que los verdaderos sistemas inteligentes son o deben ser los constituidos por seres humanos y tecnología, cooperando mientras la empresa se adapta al medio ambiente y mientras se implementa cualquier innovación.

La teoría de la planificación de sistemas abiertos

Chiavenato⁶⁷ plantea que las organizaciones son sistemas abiertos que conforman un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico que desarrollan una actividad para alcanzar determinados objetivos o propósitos. Todo sistema requiere de materia, energía o información obtenida del ambiente, que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema (empresa) pueda operar.

De acuerdo con este enfoque, la organización está concebida como una relación dinámica con el ambiente, del cual recibe constantes insumos, los transforma o procesa de diferentes maneras para obtener la elaboración del producto esperado. Es decir, que el medio ambiente incide en el sistema, y éste revierte sus productos en el ambiente. Ambos se condicionan mutuamente y dependen unos de otros.

Así se observa que esta disciplina se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y con base en esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, tr. Fittipaldi de Ruiz, María Isabel, México, McGraw-Hill, 1994. pág. 15.

Teoría de las contingencias

Esta teoría comparte sus antecedentes con la de los sistemas sociotécnicos. Su origen está en los estudios que analizan qué ocurre con el comportamiento de los miembros de la organización como consecuencia de los cambios tecnológicos.

Asimismo, esta disciplina da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. Es decir, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

La teoría de la Contingencia propone que no existen principios universales, ya que existen modelos y teorías apropiados para situaciones específicas y que no funcionan para otras.

Lo que esta disciplina propone es conocer en qué parámetros una decisión ayuda a obtener los resultados esperados, de aquí que ésta otorgue importancia a la estructura de las organizaciones, sin embargo, plantea que no existe ninguna estructura ideal.

Este enfoque teórico se atribuye a Lawrence y Lorsh,⁶⁸ aun cuando son varios los autores y los estudios que han aportado a esta corriente, como Stalker y Burns, quienes realizaron estudios a 20 empresas y descubrieron dos tipos de sistemas administrativos, los cuales obtenían resultados favorables dependiendo de las condiciones de su entorno.

⁶⁸ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, op cit., pág. 103.

-
- Sistema Mecanicista, el cual funciona en organizaciones equilibradas tanto económicamente, tecnológicamente y socialmente. Sus principales características eran:

- a) Patrones de comunicación vertical.
- b) Diferenciación funcional.
- c) Reglas y políticas precisas.
- d) Estrictas normas de conducta.

Este sistema propone un uso en la comunicación ascendente y descendente, alto grado de especialización en cada una de sus áreas apegados a reglamentos especificados.

- Por su parte, el sistema orgánico fue encontrado en las organizaciones que presentan mayor susceptibilidad al entorno o tienen un equilibrio variante en su estructura, sus principales características son:

- a) Recurrente cambio de experiencias.
- b) Retroalimentación y participación de los miembros de la organización.
- c) Existencia de red de comunicación.
- d) Comunicación horizontal.
- e) Elaboración de mensajes persuasivos, no imperativos.
- f) Centros de control bien definidos.

Con base en los estudios realizados por Stalker y Burns se sugiere que la comunicación en esta disciplina varía dependiendo del entorno y de la susceptibilidad de la estructura, ya que se encuentra sujeta a los procesos operativos de la organización.

Como se ha podido observar en este análisis de las teorías del comportamiento organizacional, la idea de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse goza de una aceptación general pese a las limitaciones teórico-prácticas que enfrentan en la realidad, ya que conforme se aprende más acerca del comportamiento en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional donde la comunicación adquiere un papel primordial e importante.

Por consiguiente, Annie Bartolí y P. Jardillier explican que lo más importante de la comunicación organizacional es que la empresa debe tener la capacidad de ofrecer información coherente y articulada con los distintos elementos de la administración para aportar eficacia en la institución. Así la organización que pretenda ser verdaderamente comunicante, debe estar suficientemente estructurada, no debe dejarse de lado la flexibilidad, la contingencia y la coherencia, ya que la adaptación flexible y coherente a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz.⁶⁹

De esta manera, podemos notar que las organizaciones en México están empezando la modificación de la forma como la gente, en general y sus miembros, en particular, las entienden y dan significado a la vida de trabajo. De ahí la revaloración que a nivel social están teniendo la empresa pública y privada y los roles del empresario, el ejecutivo y el funcionario, el gerente y el obrero. Tal es el caso de la organización **Calorex** que a continuación se describe.

⁶⁹ León Duarte, Gustavo A. (2002): Convergencia global y comunicación organizacional en México, Apuntes diagnósticos. Revista Latina de Comunicación Social, 52. Recuperado el 16 de febrero de 2009 disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>

Grupo Industrial Saltillo (GIS) es una compañía industrial líder en México integrada operativamente por tres segmentos industriales: Productos para la Construcción (recubrimientos cerámicos para piso y muro, calentadores para agua, calefactores para ambiente, muebles para baño y conducción de fluidos), Metal Mecánica (fundiciones de hierro gris, hierro modular y aluminio para monobloques y cabezas para motores, así como auto partes) y Artículos para el hogar (enseres para cocina y mesa).

Uno de los negocios del Corporativo GIS es Calorex, que en diciembre del 2000 fue adquirida por dicho corporativo, y desde entonces está dedicada a la producción de calentadores para agua y calefactores de ambiente.

La empresa Calorex tiene su planta de fabricación en la ciudad de México, DF, bajo la denominación **Calentadores de América, SA de CV**, una empresa de manufactura, dedicada a la fabricación de Calentadores para Agua y Calefactores de Ambiente para comercializar bajo la marca Calorex y que se rige bajo las políticas, principios y lineamientos del Corporativo GIS. Ver figura 7.

Figura 7: Organización Calorex (Calidez que perdura)



Fuente: Fotografía tomada el 10 de octubre de 2008 en la empresa Calorex, ubicada en Michoacán no. 105, Colonia Guadalupe del Moral, C.P. 9300, Iztapalapa, Distrito Federal.

MISIÓN

Proporcionar a los clientes soluciones líderes en el calentamiento de agua y ambiente en un mercado global, asegurando la rentabilidad a los accionistas.

VISIÓN

Ser en el 2011 una empresa de clase mundial, que ofrece soluciones líderes en calentamiento de agua y ambiente con marcas reconocidas para lograr un crecimiento sostenido en forma rentable, mediante un enfoque al cliente, calidad total e innovación.

POLÍTICA DE CALIDAD

“Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando que los productos ofrezcan un valor agregado, basados en la mejora continua de procesos, servicios, proveedores, trabajo en equipo y desarrollo del talento humano, adoptando la seguridad y el cuidado del medio ambiente como forma de vida”.

Figura 8: Misión, Visión y Política del Corporativo GIS



Fuente: Fotografía tomada el 10 de octubre de 2008 en la empresa Calorex

La organización Calorex comparte la visión, misión y política de calidad del corporativo GIS; sin embargo, cada uno de los negocios de este Corporativo tiene su propia normatividad, como es el caso de Calorex:

Propósito Fundamental de Calorex

“Calorex provee confort y bienestar para mejorar nuestro mundo”.

La MEGA de Calorex

“Calorex crecerá en América a 500 millones de dólares en 2015, con marcas líderes y energías renovables”.

Valores Esenciales:

Integridad

“Hablamos siempre con la verdad y actuamos con honestidad para construir nuestra visión”.

Compromiso

“Respondemos con disposición positiva y rápida al logro de nuestras metas”.

Calidad del Producto

“Aseguramos la calidad de nuestros productos para que brinden un alto desempeño y seguridad a nuestros clientes y respete el medio ambiente”.

Enfoque

“Generamos valor a nuestras marcas y productos excediendo las expectativas de nuestros clientes”.

Rasgos que distinguen a esta organización:

Emprendedor

“Ser una empresa visionaria que busca oportunidades en un mercado global y que las satisface de manera innovadora”.

Enfoque a resultados

“Cumplimos lo que prometemos con altos niveles de ejecución y desempeño haciendo que las cosas sucedan”.

Trabajo en Equipo

“Comunicación y coordinación efectiva en un grupo de personas que a través de su contribución individual logra objetivos compartidos”.

Ágil

“Actuar rápida y oportunamente para atender cualquier necesidad”.

Apasionado

“Organización que vive intensamente sus valores y busca con determinación lograr su propósito fundamental y que no se detiene hasta obtenerlo”.

Plan estratégico de comunicación

Para el Corporativo Gis, la comunicación es el proceso por el cual se

propicia que la información fluya en ambos sentidos logrando personas informadas para asumir sus responsabilidades, así que cuentan con una dirección de Relaciones Públicas que maneja tanto las relaciones externas como las internas, ellos son los que generan la comunicación a todos los negocios y ya independientemente cada negocio hace la información de su propia estructura para comunicar:

- Los objetivos y proyectos que tiene la empresa para que los empleados se familiaricen con ellos y los puedan hacer suyos.
- La estructura organizacional, que la gente sepa dónde está ubicado, quién es el jefe y los subjeses de los distintas gerencias.
- La cultura laboral, nuevos proyectos tanto técnicos o de comportamiento organizacional, por ejemplo el desarrollo de un nuevo producto para que los empleados sepan cómo se va a hacer, cuáles son los procesos a seguir, entre otros.
- El aspecto operativo, es decir, ahora se va a trabajar de tal forma, ahora va a seguir esta metodología.

Descripción de la Política

Con el propósito de comunicar oportunamente y con responsabilidad las ideas y preocupaciones en forma clara y honesta, y obtener retroalimentación que sirva para conservar y mejorar la imagen interna y externa de la organización y de sus negocios, “GIS mantiene canales de comunicación con los públicos que rodean su entorno: accionistas, inversionistas, socios, clientes y consumidores, colaboradores, sindicatos, proveedores, gobiernos, vecinos,

medios de comunicación, iglesias, clubes sociales y organismos no gubernamentales".⁷⁰

La manera en que la empresa Calorex regula el comportamiento de los empleados en la compañía es a través del Código de Ética,⁷¹ donde el Grupo Industrial Saltillo establece estándares que rigen su comportamiento y actuación en todos los aspectos relacionados con la organización. De esta manera, GIS promueve la vivencia de sus Valores Esenciales y procurar así, mantener su prestigio como una corporación ética.

Figura 9: Código de Ética del Corporativo GIS



Fuente: Grupo Industrial Saltillo, Código de Ética, accesado el 24 de abril de 2009, disponible en <http://www.gis.com.mx/sp/A-quienes/sp-A6.htm>

El Código de Ética de GIS se refiere a 11 políticas, en las que destaca la que se refiere a la comunicación:

1. Comunicación

⁷⁰ Entrevista a la licenciada Sonia Hernández Gutiérrez, analista de Recursos Humanos, Calentadores de América SA de CV, México, DF, 10 de octubre de 2008.

⁷¹ Grupo Industrial Saltillo, Código de Ética, accesado el 24 de abril de 2009, disponible en <http://www.gis.com.mx/sp/A-quienes/sp-A6.htm>

-
2. Empleo
 3. Ambiente Hostil y Acoso Sexual
 4. Conflicto de Interés
 5. Calidad enfocada a la Satisfacción del Cliente
 6. Control Ambiental, Seguridad e Higiene (CASH)
 7. Prácticas Comerciales
 8. Relaciones con Proveedores
 9. Lavado de Dinero
 10. Controles y Registros de Información
 11. Uso de Información Privilegiada y/o Confidencial

Flujo de comunicación

En la empresa Calorex, existen tres tipos de comunicación básica:

- La comunicación escrita o visual, que son los pizarrones, pósters, cualquier tipo de información de este tipo. Ver figura 10.

Figura 10: Comunicación escrita o visual de la empresa Calorex



Fuente: Fotografía tomada el 10 de octubre de 2008 en la empresa Calorex

- Tarjetas de bolsillo donde se informa a los trabajadores la visión, misión y políticas. Ver figura 10.
- Mantas que comunican tanto al interior como el exterior. Ver figura 10.
- Multimedia: Intranet
- Página Web a nivel externo: medio de comunicación primario en la empresa, porque a través de este canal llega la información del

Corporativo Gis, para que el analista de Recursos Humanos de Calorex tenga acceso a las noticias internas o a los comunicados y dirija el flujo que se le debe dar a la información que se recibe.

Otros flujos o tipos de comunicación que se dan en la organización Calorex son:

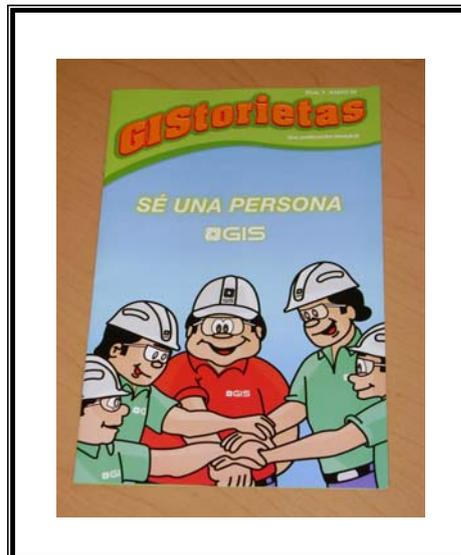
Comunicación interna

- Se realiza a través de la revista *Ensamble* y *Ensamble TV*, esta última se transmiten en los comedores de los empleados o por intranet.
- Diálogos con las gerencias, que consiste en comunicar la información importante a los empleados a través de desayunos: el director del negocio durante una o dos semanas, en varios turnos, se sienta con la gente a desayunar, les presenta todo los objetivos de mejoras continuas, cómo va la empresa o qué cambios va se realizarán y posterior a esto, hay una sesión de preguntas y respuestas para que los trabajadores manifiesten sus dudas. Con lo anterior se fomenta la comunicación interpersonal, cara a cara.

Cabe destacar que en estos desayunos también están las gerencias y otros directores que toman nota de las inquietudes de la gente, con lo anterior se deduce entonces, que se fomenta en todo momento la comunicación abierta.

- Publicaciones que van dirigidas a los empleados de plantas como *GIStorietas*, que son una especie de cuentos en donde se les presentan historias de valores. Ver figura 11.

Figura 11: Publicación periódica de GIS



Fuente: GIStorietas. *Sé una persona GIS*, publicación trimestral, Dirección de Relaciones Públicas, Grupo Industrial Saltillo, Núm. 9, marzo 08.

- notigis es la publicación del corporativo que se distribuye en todos los negocios, tanto en Saltillo como en otras entidades; básicamente se encuentra lo que el Corporativo GIS quiere comunicar. Ver figura 12.

Figura 12: Publicación periódica de GIS



Fuente: notigis. Verástegui, Saucedo, Jorge, trimestral, Grupo Industrial Saltillo, junio 2008, No. 249. Año 34.

-
- Video institucional que se transmite por las televisiones que se encuentran en los comedores de los empleados y obreros para que los trabajadores conozcan lo que hacen otras plantas y negocios del Corporativo GIS.

En la empresa Calorex no se maneja un modelo de comunicación en particular, porque toda la información que se genera y debe comunicarse viene desde el Corporativo GIS que se encuentra en Saltillo, ellos son los que manejan toda la información y la bajan hacia los negocios de manera interna.

Como se puede apreciar, el flujo que generalmente se le da a la comunicación es formal descendente: “la comunicación que hace la dirección cuando hay ciertos cambios, la hace a través de sus directores, ellos la pasan a sus gerencias y éstas la distribuyen entre su personal, aquí es donde se decide si la información tiene que llegar hasta la parte del trabajador, del obrero, de la planta y si es el caso, entonces se publica, sino, se deja en el nivel que se sugiere debe estar.”⁷²

Sin embargo, también se dan los canales informales, el rumor es parte del ser humano y la organización sabe aprovecharlo, ya que a través de éste, los empleados nos dan cuenta de su sentir, a lo mejor un comunicado no es claro y la gente lo interpreta de otra manera, “entonces a nosotros como gerencia nos da la oportunidad de aclarar la situación, las dudas e informar de manera correcta a todos los empleados.”⁷³

Comunicación externa

Uno de los medios de comunicación externa del corporativo es la

⁷² Idem.

⁷³ Idem.

publicidad, este negocio tiene la ventaja de ser una empresa con marcas muy conocidas en el mercado, el departamento de mercadotecnia, tanto en el Grupo GIS como en Calorex es el que se encarga de dirigir toda la comunicación hacia el exterior, dice en qué revista se van a publicar los productos, cuál será la metodología y la logística a seguir, todo esto lo ve el área de Mercadotecnia que básicamente es la Dirección de Comercialización.

Para la empresa no sólo es importante vender y promocionar sus productos, sino que es fundamental darle a la gente un bienestar, una comodidad, hacerle que su vida sea a gusto, con productos que sean líderes y que le ofrezcan soluciones que realmente le puedan solucionar sus necesidades, en este caso el calentamiento de agua y ambiente.

Pero no todo es “miel sobre hojuelas”, es natural que en un lugar donde se tenga que convivir y socializar diariamente surjan problemas diversos y las gerencias deben contar con planes de acción para cuando se presenten sucesos inesperados o conflictos entre los empleados.

Las situaciones de conflicto que Grupo GIS tiene contemplado que se puedan dar en sus negocios están:

- Desvirtuar, deformar, ocultar o retrasar información estratégica.
- Fungir como vocero de GIS sin contar con la autorización de su director General y de la Dirección de Relaciones Públicas.
- Hacer uso de los medios y canales de comunicación internos y externos de GIS para fines personales o diferentes a las actividades del negocio.
- No cumplir con los lineamientos de los Manuales de Identidad para la difusión de logotipos y marcas de la empresa.

-
- No dar cumplimiento a los requerimientos de difusión de información relevante del negocio.
 - Mentir deliberadamente al denunciar una inquietud o una falta al Código de Ética.
 - Tener conocimiento de una falta al Código de Ética y no comunicarla.

Para resolver dichos conflictos, el Código de Ética (ver página 84), básicamente guarda toda la forma en que se puede actuar en la empresa, “tú puedes hacer las cosas, tienes libertad, pero tienes que regirte por valores, independientemente de los personales, la empresa tiene algunas políticas que hablan de integridad, el código de ética está conformado por 11 políticas de integridad, que van enfocadas desde la comunicación interna hasta nuestras relaciones con los proveedores, que también juegan un papel muy importante.”⁷⁴

Además, el negocio Calorex cuenta con personal operativo, donde se tiene un sindicato, la gente se acerca con el líder sindical cuando tiene un conflicto de carácter laboral o algún problema con un compañero, y los líderes son quienes a su vez lo comentan con el área laboral de recursos humanos, y dependiendo del problema que exista, se sabrá dónde canalizarlo, hacia dónde se tiene que manejar, pero todo es persona a persona. En dado caso que persista la situación de conflicto, se hace uso del código de ética.

Sin embargo, para evitar todo tipo de conflicto personal entre los trabajadores, la empresa cuenta con estrategias denominadas Desarrollo social, donde el área de Recursos Humanos las organiza y dirige para que haya integración entre los diferentes niveles y miembros de la empresa. Entre las que destacan:

⁷⁴ Idem.

-
- Reuniones para festejar el desempeño de los equipos.
 - Comidas y desayunos que tienen que ver con la cultura y costumbres de nuestro país como el Día de la Candelaria.
 - Convivencias con la familia de los trabajadores como fiesta de fin de año, festejo de cumpleaños de los hijos menores de los trabajadores que se realizan cada dos meses.
 - Torneos de baloncesto y futbol soccer para hombres y mujeres, que se efectúan en el transcurso del año y en fin de año se lleva a cabo la final y se hace la premiación de los equipos ganadores.
 - Entre otras actividades que forman parte del Desarrollo social está la inducción a familiares para que tengan conocimiento de dónde trabaja el esposo o el papá y se sientan confiados de que la empresa le puede dar beneficios no sólo al trabajador, sino también a las familias.

Es evidente que Calorex tiene bien definido su sistema de comunicación y gran parte de ello se debe a la cantidad de cambios que se generan a nivel estructural y operativo que gracias al avance de teorías y nuevas tecnologías reditúa beneficios para las organizaciones, en donde la innovación cobra fuerza para darle sustentabilidad y desarrollo a las empresas.

Así el negocio Calorex retoma aspectos de todas las teorías existentes para explicar el comportamiento y la comunicación organizacional que se da en la empresa, ya que por un lado se retoma la parte sistémica en donde efectivamente hay una dirección que se genera desde las presidencias, quienes marcan la pauta de cómo se va a trabajar y de que las políticas y los procedimientos se cumplan como es debido.

Por otro lado, se retoma la parte humanista, donde la empresa siempre se ha caracterizado por ser un negocio de puertas abiertas para estar en contacto con la gente y darle toda la posibilidad de escuchar inquietudes y resolverlas en algún momento dado.

A este respecto, el modelo operativo de la empresa Calorex es el trabajo en equipos. Un equipo se conforma de cinco a 15 personas aproximadamente donde se desempeñan cinco roles diferentes: promotor de recursos humanos, de mantenimiento, de calidad, de producción y de seguridad, quienes se encargan de que los objetivos e instrucciones de las diferentes gerencias se efectúen de manera exitosa.

Cada promotor es capacitado en el área que le corresponde para que además de dirigir a su equipo de trabajo sea un asesor interno que represente las demandas, conflictos e inquietudes de su grupo, les dé solución o simplifiquen y agilice el procedimiento correspondiente; de esta manera, las gerencias en vez de atender a 700 trabajadores, sólo atenderán a los promotores de grupo para darle una pronta y satisfactoria solución a los problemas de los empleados.

Operar en equipo no sólo beneficia la producción, sino que también se tienen logros en el aspecto de la comunicación, ya que la información se controla y se da con eficiencia, ya no es tan de rumor, sino que los trabajadores tienen datos mucho más certeros y mucho más adecuados a lo que las gerencias pretenden.

Además, el trabajo en equipo genera que los empleados empiecen a progresar laboralmente, a desarrollar otras habilidades, a aportar ideas, a generar proyectos para la mejora de sus lugares de trabajo y lo que es mejor para las gerencias, es que los promotores se convierten en un elemento

importante de retroalimentación para que las autoridades se enteren de qué es lo que sucede en las plantas y las situaciones que se presentan para que se instrumenten estrategias que le permitan involucrar y comprometer a los empleados de la organización en el mejoramiento de la calidad, la productividad, la competitividad y la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito deseado.

Como se puede apreciar, ya no se sigue un orden de mando ni se genera una comunicación bien definida, sino que ahora se puede emplear la comunicación ascendente-descendente, horizontal-vertical, formal-informal de manera circunstancial y que en la práctica se constituyen como un sistema de redes informativas que permiten el libre flujo de datos para una mejor comunicación. Entendemos que "mejor comunicación" para la empresa, se refleja en el cumplimiento de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

En conclusión, la idea de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse goza de una aceptación general pese a las limitaciones teórico-prácticas que se presentan en la realidad; sin embargo, Calorex (Calentadores de América, SA de CV) es una organización dinámica, flexible y con tecnología de punta que ha sabido aprovechar el liderazgo de sus productos en los mercados para satisfacer las necesidades de sus clientes, consumidores y de la propia organización que le ha permitido mantenerse en la actualidad como una empresa dedicada a la manufactura de calentadores para agua y calentadores de ambiente.

En el siguiente capítulo se conceptualizará, explicará y ejemplificará cada uno de los tipos de comunicación que se han mencionado para que se comprendan y se pueda entender cómo los flujos adecuados de información permiten que se dé una comunicación eficaz en las empresas para que alcancen los fines deseado.

4. Tipos de comunicación

4.1 Comunicación para la alta dirección
y el marketing

4.2 Comunicación descendente y
ascendente

4.3 Comunicación horizontal y vertical

4.4 Comunicación formal e informal

TIPOS DE COMUNICACIÓN

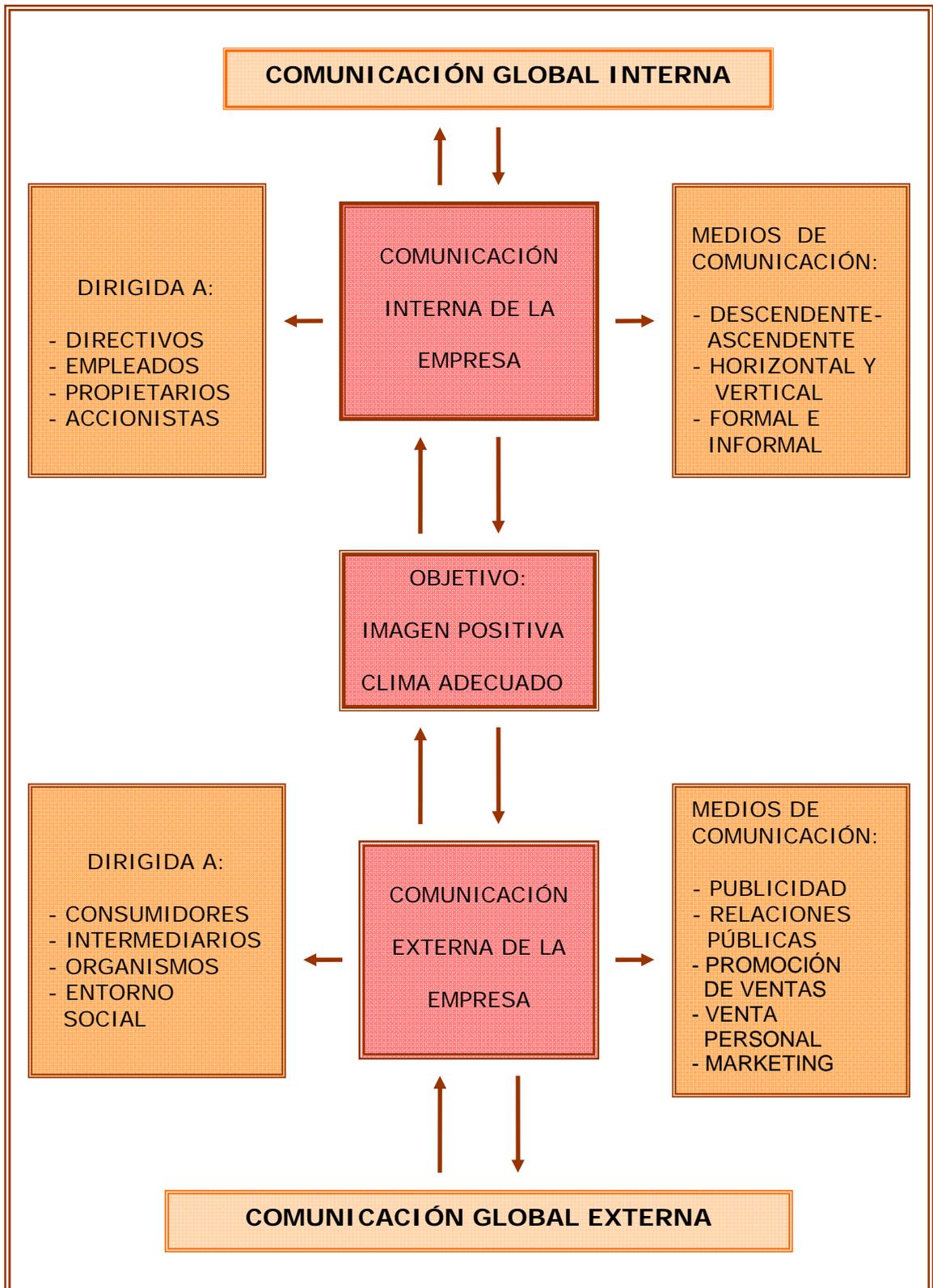
Como se ha analizado a través de esta investigación, la comunicación en una organización es fundamental para propiciar un buen ambiente de trabajo, fijar y difundir las metas y planes; motivar a los empleados, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas laborales, resolver conflictos y tomar oportunamente decisiones, entre otras múltiples actividades que se realizan en una empresa.

Aunado a lo anterior, la organización también requiere de la comunicación para que a nivel externo se conozca su identidad, “su imagen, filosofía, qué productos fabrica y los servicios que ofrece”⁷⁵ con el fin de mantenerse productiva, competitiva, rentable y, en general, en perfecto funcionamiento que redunde en múltiples beneficios tanto para trabajadores como para la misma organización.

Para cumplir con los objetivos y metas antes mencionados, la empresa requiere de un adecuado flujo de información, tanto para sus públicos internos como externos, para ello utiliza la comunicación interna y la comunicación externa. Véase figura 13.

⁷⁵ Manuel Dasi, Fernando de , op. cit. pág. 87.

Figura 13: Comunicación global interna y externa



Fuente: Elaboración propia con información de Manuel Dasi, Fernando de, *Comunicación y negociación: un enfoque práctico*, 2ª. edición, Madrid, ESIC, 1996, pág. 60.

La **comunicación interna** es el conjunto de procesos que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer información, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la institución.

Este acto comunicativo está compuesto por:

- Comunicación descendente-ascendente.
- Comunicación horizontal y vertical.
- Comunicación formal e informal.⁷⁶

En tanto, la **comunicación externa** son todos aquellos actos comunicativos dirigidos a públicos externos con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas, así como dar a conocer los servicios y productos que ofrece a sus clientes, y de esta manera proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Está compuesta por:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La promoción de ventas.
- La venta personal.
- El marketing.⁷⁷

⁷⁶ Ibid. pág. 59.

⁷⁷ Ibid. pág. 60.

A continuación se analizará en qué consisten los diferentes tipos de comunicación y los diversos canales por los cuales se transmite la información dentro y fuera de una organización.

4.1 Comunicación para la alta dirección y el marketing

Este tipo de comunicación se genera entre miembros de una organización con un mismo nivel jerárquico, ya que en cualquier empresa los directivos deben comunicarse con sus pares con el fin de intercambiar información acerca de qué hacen cada uno de ellos, así como analizar, diagnosticar, planificar y controlar los resultados u objetivos esperados.⁷⁸

“La responsabilidad de poner en marcha la comunicación interna es de la alta dirección, y, particularmente, el máximo ejecutivo”.⁷⁹ Si la alta dirección no fomenta la comunicación, ésta dejará de existir.

Por lo anterior un alto directivo es responsable de:

- Intervenir en las acciones necesarias para que la comunicación circule de uno a otro nivel y de una persona a otra.
- Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va a informar y lo que no.
- Dar ejemplo en el proceso de comunicación.
- Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la

⁷⁸ Terry, George R. op. cit. pág. 179-180.

⁷⁹ Cardona, José María, *La cultura de la comunicación interna*, en arear.com, accesado el 7 de octubre de 2008, disponible en http://www.arearh.com/psicologia/cultura_comunicacion.htm.

línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de la organización.

- Conseguir, a través de la comunicación, una imagen positiva y un clima adecuado dentro y fuera de la organización.⁸⁰
- Averiguar lo relativo a problemas y formular planes para solucionarlos.
- Hacer seguimiento de los mensajes que emiten, regular el flujo de información, utilizar la retroalimentación desarrollando la empatía, incentivar la confianza mutua, simplificar su lenguaje, organizar el tiempo efectivamente para programar la entrega de sus mensajes y convertirse en escuchas efectivos,⁸¹ entre otras responsabilidades.

Sin embargo, la comunicación para la alta dirección no es suficiente para una organización, además son necesarios expertos en marketing.

El marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas, a través del cual se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.⁸²

Para Stanton,⁸³ el concepto de marketing se basa en tres ideas:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

⁸⁰ Manuel Dasi, Fernando de, op. cit. , pág. 81.

⁸¹ Gibson, James L, et al., op. cit., pág. 472.

⁸² Manuel Dasi, Fernando de, op. cit., pág. 225.

⁸³ Stanton, William J, *Fundamentos de Marketing*, 14a. edición, tr. Ortiz Staines, Manuel, México, Mc Graw Hill - Interamericana, 2007, pág. 10.

-
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.
 - El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva.

Así, la tarea más importante del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

De esta manera, la comunicación para la alta dirección y el marketing trabajan conjuntamente para satisfacer las necesidades del mercado de una manera rentable para la empresa,⁸⁴ mantener comunicados e informados a los clientes, al gobierno y al público en general sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, así como de los productos y servicios que ofrece para que los clientes y consumidores los prefieran antes de los que brinda la competencia.

De lo anterior se deduce que este tipo de comunicación tiene funciones y objetivos que cumplir y de un público objetivo a quién dirigirse para que la organización:

⁸⁴ Idem.

-
- Se consolide como líder en el mercado y pueda defenderse frente a sus competidoras.
 - Incorpore sus productos o servicios, se conozcan y se compren lo más rápidamente posible en el mercado.
 - Se posicione con una buena imagen en la mente de sus clientes y usuarios, con relación a los productos y servicios que ofrece.

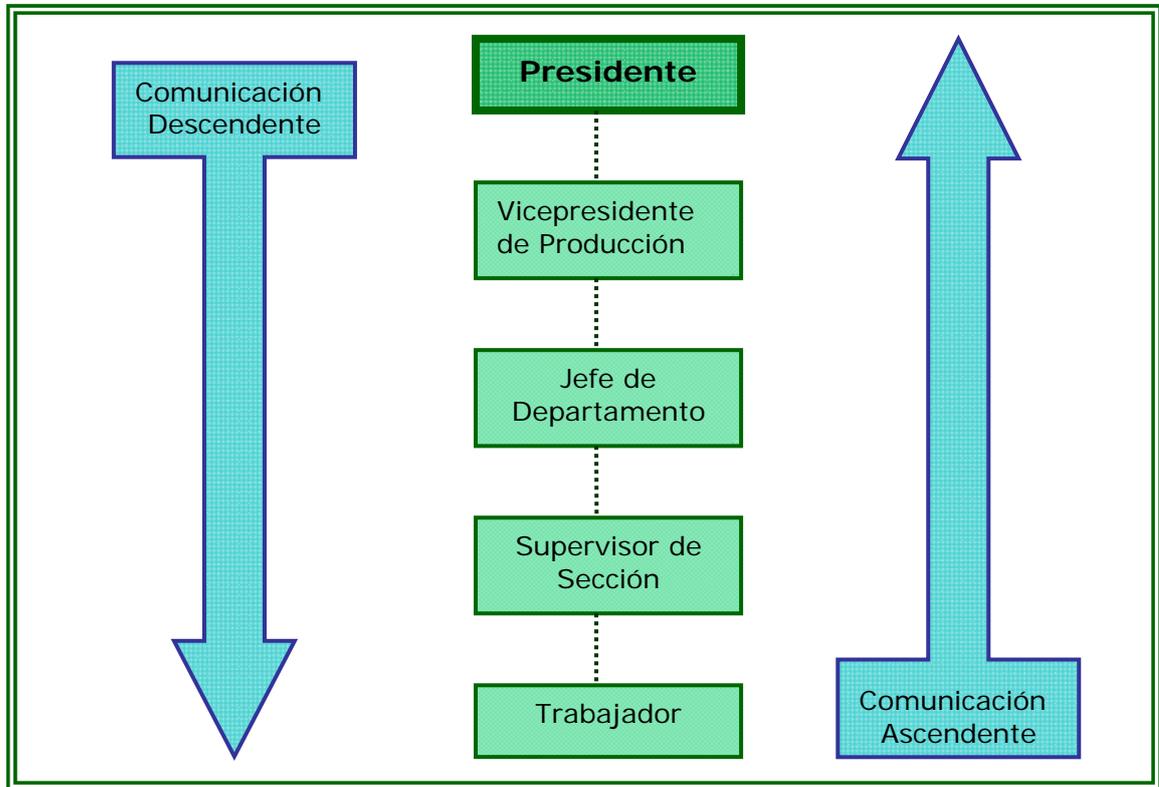
Éstas son algunas razones por las cuales comunicación y marketing deben conjugarse para satisfacer las necesidades tanto de la alta dirección, como de los clientes y consumidores de una organización.

4.2 Comunicación descendente–ascendente

La comunicación descendente es aquella que fluye desde la alta dirección a los funcionarios intermedios, a los administradores de bajo nivel y finalmente al personal no supervisorio, (véase figura 14). Las funciones de la comunicación descendente incluyen: dirección, instrucción, adoctrinamiento, inspiración y evaluación.⁸⁵

⁸⁵ Wexley, Kenneth N, *Conducta organizacional y psicología del personal*, tr. Hernández Rafael, México: CECSA, 1990. pág. 95.

Figura 14: Comunicación descendente y ascendente



Fuente: Elaboración propia con información de Wexley, Kenneth N, *Conducta organizacional y psicología del personal*, tr. Hernández Rafael, México: CECOSA, 1990. pág. 95.

Además de las órdenes e instrucciones, la comunicación descendente incluye información acerca de las metas organizacionales, políticas, reglas, restricciones, incentivos, beneficios y privilegios; los subordinados pueden recibir retroalimentación acerca de qué tan bien desempeñan sus funciones.

El objetivo principal de este tipo de comunicación es mantener informados a los colaboradores de todos aquellos aspectos que le son necesarios para el desarrollo perfecto de su función sobre las siguientes áreas:

- Información sobre el entorno en que se desenvuelve la empresa, es

decir, las relaciones con organismos, el mercado y su evolución y la coyuntura económica, entre otras.

- Información sobre la evolución de los objetivos de la empresa, los resultados de las ventas, la situación de competencia de los productos o servicios que ofrece, así como la política de expansión comercial y empresarial.
- Información global de cada actividad, qué se pretende, qué objetivos, normas, de quién dependen, qué programas de trabajo, qué horarios o turnos y más.
- Información sobre los planes de carrera dentro de la empresa, las funciones de cada puesto, las oportunidades de promoción, los sistemas de retribución y los planes de formación, entre otros.⁸⁶

La comunicación descendente es eficaz porque:

- Proporciona información detallada a las personas con relación a lo que deben de hacer, cómo lo deben de realizar y qué resultados se espera de ellas.
- Difunde datos exactos para prevenir los malos entendidos y las particulares interpretaciones, evitándose de esta forma los posteriores problemas por decisiones mal tomadas o generadas por el rumor.
- Dispone de un plan de comunicación que indica cómo se debe informar, cuándo y de qué forma presentar la información y quiénes deben recibirla.

⁸⁶ Manuel Dasi, Fernando de, op. cit. pág. 65.

-
- Desarrolla y promueve el respeto y la consideración entre las personas, y a la vez genera confianza entre los supervisores y subordinados.
 - Refuerza la posición de mando jerárquico de las personas.

La comunicación descendente es realizada a través de:

- Reuniones cortas de trabajo.
- Reuniones de formación y reciclaje.
- Entrevistas personales.
- Los manuales de procedimientos.
- Cartas personales.
- Medios varios como: memorándums, informe anual de la empresa, carteles, boletines internos, tableros de información, teléfono, folletos, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.⁸⁷

Comunicación ascendente

Es la comunicación que fluye “desde la base de los colaboradores hacia la dirección superior. La dirección obtiene información de lo que ocurre en los

⁸⁷ Koontz, Harold y Wehrich, op. cit. pág 594.

departamentos y mercados”.⁸⁸ Los directivos de la empresa tienen necesidad de saber lo que funciona y lo que no, en la organización. Ver figura 14.

Ésta brinda a la gerencia retroalimentación sobre asuntos y problemas actuales, con información cotidiana acerca de los avances en la obtención de las metas de la empresa y de la eficacia de la comunicación en la base trabajadora de la organización.

Entre los objetivos que persigue están:

- Conocer las opiniones y necesidades del equipo de trabajo, informaciones de la base y lo que ocurre en el entorno de la empresa.
- Mantener contacto directo con los colaboradores.
- Obtener información acerca de las actividades, decisiones y actuación del personal operativo.
- Conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización y los datos financieros, entre otros.

La comunicación ascendente es eficaz porque:

- Ayuda a conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo, así como percibir la realidad de los problemas ocasionados en el desarrollo de la actividad.

⁸⁸ Manuel Dasi, Fernando de, op. cit. pág. 62.

-
- Permite conocer con precisión y prontitud lo que sucede con relación a la empresa y productos competidores, así como las múltiples variables que se producen dentro de los mercados, clientes y consumidores.
 - Promueve la participación y la aportación de las ideas.
 - Mejora el conocimiento entre las personas de la dirección.
 - Produce un adecuado acercamiento hacia los directivos para lograr que las personas de la base acepten y comprendan mejor las decisiones tomadas por los responsables de la empresa.
 - Sirve como retroalimentación para comprobar si llegó correctamente la información emitida descendentemente y con qué grado de fidelidad.⁸⁹

La comunicación ascendente se realiza a través de:

- Reuniones periódicas.
- Entrevistas personales para formalizar sugerencias y quejas que mejoren su labor.
- Círculos de calidad que son reuniones de personas pertenecientes a distintos departamentos, con el fin de encontrar mejoras en el desarrollo de los procesos de actividades.
- Encuestas que den la oportunidad a las personas de expresar sus

⁸⁹ Ibid. pág. 67.

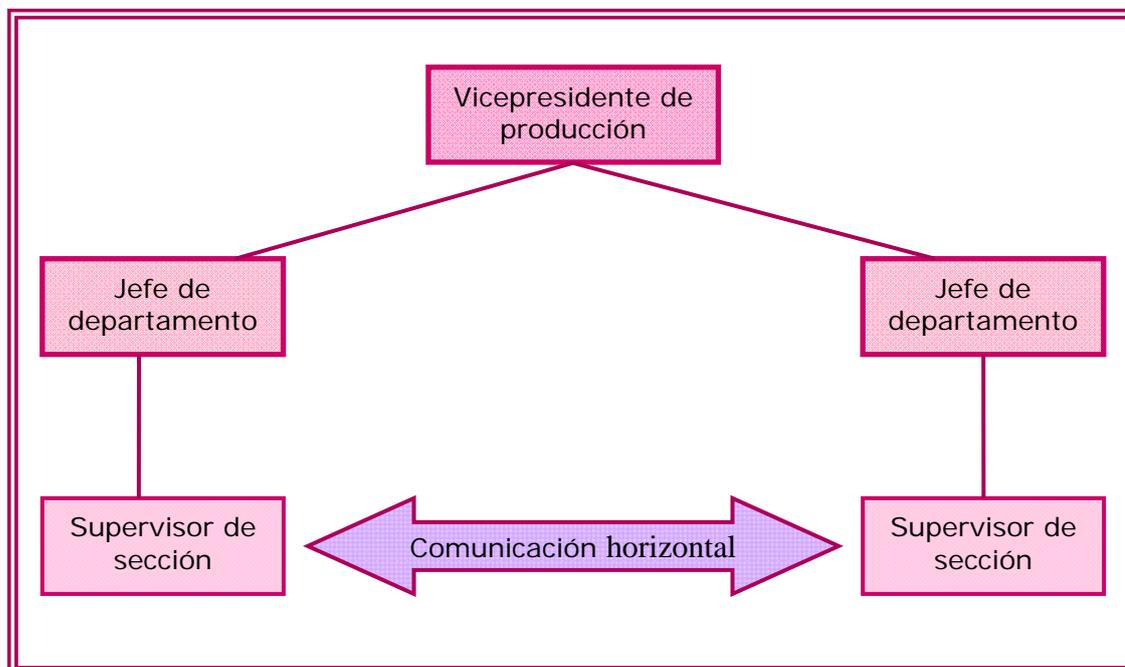
puntos de vista con relación a distintos temas, la ventaja es que se realiza de forma privada y confidencial.

- Sistemas de sugerencias como buzones, cartas al director, línea telefónica específica y demás.
- Informes, formularios u otros impresos.

4.3 Comunicación horizontal y vertical

La comunicación horizontal es el resultado de la comunicación entre las personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. (Ver figura 15). Es normalmente una comunicación espontánea y busca la posibilidad de coordinación entre las personas y actividades de la organización.⁹⁰

Figura 15: Comunicación horizontal



Fuente: Elaboración propia con información de Wexley, Kenneth N, *Conducta organizacional y psicología del personal*, tr. Hernández Rafael, México: CECSA, 1990. pág. 97.

⁹⁰ Ibid. pág 62.

El objetivo principal, además del expuesto en el punto anterior, es conseguir integración y armonización entre los diferentes niveles de mando de la empresa para generar el concepto de un equipo multidisciplinario de trabajo, y así lograr una mejor coordinación en el desarrollo de las actividades de la organización.

La comunicación “lateral”⁹¹ (como también se le conoce), ocurre por lo común entre los empleados que trabajan en equipo, entre miembros de diferentes grupos de trabajo con tareas independientes, entre miembros de departamentos funcionales separados, entre el personal de línea y el de “staff”.

La comunicación horizontal es eficaz porque:

- Genera un espíritu de corporación y crea un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada departamento de la empresa.
- Facilita la eliminación de los falsos rumores y/o los malos entendidos, al aclarar las situaciones que generan presión.
- Agiliza la comunicación oficial, pues llega antes a las personas y departamentos implicados.
- Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos niveles de la empresa. Se genera confianza y amistad entre compañeros.⁹²

Los medios utilizados con más frecuencia para la comunicación lateral son:

⁹¹ Wexley, Kenneth N, op. cit., pág. 96.

⁹² Manuel Dasi, Fernando de, op. cit., págs. 69 y 70.

-
- Reuniones cara a cara.
 - Reuniones de trabajo entre departamentos.
 - Los informes escritos.
 - Órdenes de trabajo y formas de requisición.
 - Comunicados como cartas internas entre departamentos, notas y recordatorio de plazos de ejecución, entre otros.

Cabe destacar que es necesario fomentar la comunicación horizontal cuando hay que coordinar trabajos de distintas personas para alcanzar objetivos comunes o para apoyar social y emocionalmente al personal de la organización.

Comunicación vertical

Autores como Paul Hersey y James L. Gibson señalan a la “comunicación “descendente-ascendente como flujo de comunicación vertical”.⁹³ De esta manera, la comunicación vertical “es la que fluye de arriba abajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) y éstos replican a su vez el papel de emisores respecto a aquél (vertical ascendente).⁹⁴

Esta comunicación se diseña para el control y la eficacia de las actividades de la organización.

⁹³ Gibson, James L, op. cit., pág. 456.

⁹⁴ García, Jiménez Jesús, *La comunicación interna*. Madrid, Díaz de Santos, 1998, pág. 71.

Como se comentó anteriormente, la comunicación vertical hacia abajo en una organización está representada por el flujo que va desde las funciones con mayor autoridad hacia las funciones con menor autoridad.

Mientras que la comunicación vertical hacia arriba se encuentra representada por una comunicación que va desde funciones con menor autoridad hacia funciones con mayor autoridad.

Se puede concluir que la comunicación vertical se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas.

En general, si se observa el comportamiento de los canales de comunicaciones verticales hacia abajo frente a los verticales hacia arriba, se puede llegar a la conclusión de que los canales verticales hacia abajo son más rápidos que los canales verticales hacia arriba.

4.4 Comunicación formal e informal

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar.⁹⁵ Así se sabe que la comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras, ya que tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.

Por ejemplo, la comunicación formal desempeña una función de control

⁹⁵ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, op cit. pág. 257.

cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación también alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación. Así, para que se cumplan éstas y otras funciones más, la organización requiere de la comunicación formal.

Lo anterior no es otra cosa que la cadena oficial de mando: “canales oficiales”, establecidos formalmente por la política de comunicación de la empresa y que se desarrollan de acuerdo con las normas y organigramas previstos.”⁹⁶

Este tipo de comunicación es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas, tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se ha clasificado en descendente, ascendente, horizontal y vertical, mismas que se explicaron en puntos anteriores.

Así, los canales formales de comunicación son bien organizados y se denominan también “canales institucionales”, ya que la información que por ellos se propaga se conoce como formal y verificada.⁹⁷

⁹⁶ Manuel Dasi, Fernando de, op. cit., pág. 61.

⁹⁷ H. Blake Reed y O. Harolsen, Edwin, *Una taxonomía de conceptos de comunicación*, México, Nuevomar, 1988, pág. 22.

Dentro de los medios de comunicación formal más conocidos a nivel de las empresas están:

- Conversación cara a cara.
- Conversaciones telefónicas.
- Las reuniones con agenda escrita y entregada previamente.
- Sistemas de altavoces.
- Tableros de boletines.
- Memorándum –correspondencia escrita– entre departamentos.
- El correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.⁹⁸

Comunicación informal

La comunicación informal “es aquella que no está definida por la jerarquía estructural de la organización,”⁹⁹ a veces se le denomina “rumor”, pues ocurre fuera de los canales preescritos, no es rígida en su dirección, puede tomar cualquier flujo, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa,

⁹⁸Wexley, Kenneth N, op. cit. pág. 90.

⁹⁹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, op cit., pág. 266.

según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo, a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado y al mantenimiento de las relaciones sociales como:

- Amistades personales.
- Grupos informales.
- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo
- Charlas sin “ton ni son”.
- Corrillos de “boca en boca”.
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador.
- Circuitos de comunicación no previstos de manera “oficial”.¹⁰⁰

De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, sólo demora y perjudica a las personas y a la organización. Así, la comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor.

Una característica saliente del rumor es su velocidad. Los mensajes van típicamente mucho más rápido a través del rumor que a través de los canales formales. En el rumor, la información es pasada usualmente por sólo algunas de las personas que lo reciben.

¹⁰⁰ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, tr. García Stella Maris, Buenos Aires; México: Paidós, pág. 79.

De acuerdo con autores como Gibson y Donnelly,¹⁰¹ el rumor presenta la siguiente tipología:

- Castillos en el aire: Rumores anticipatorios a una situación de la empresa.
- Conductores de cuña: Son los más dañinos y suelen difundir rumores que destruyen lealtades.
- De recta final. Suelen anticiparse a una situación final.

Los rumores pueden tener tanto consecuencias positivas como negativas para la organización. Se pueden transmitir rumores destructivos y rumores maliciosos, pero también pueden servir como un importante suplemento al sistema de comunicación formal.

El rumor puede ser utilizado por la alta dirección para “transmitir la palabra” rápidamente y hacer anuncios no oficiales (por ejemplo, fugas de información intencionales y declaraciones no oficiales). Al estar al tanto del flujo y los patrones de la comunicación informal, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados, y a su vez pueden usar la comunicación informal para diseminar información importante.

Además del rumor, el segundo sistema de comunicación informal de las organizaciones son las redes, se establecen con el trato regular de los miembros de la empresa y están compuestas por varios grupos de personas.

¹⁰¹ Citados por Gámez Gastélum, Rosalinda, *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, accesado el 7 de octubre de 2008, Edición electrónica gratuita, Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

Las redes están relacionadas con otros sistemas de comunicación de la organización. “Los miembros que toman su descanso juntos y se frecuentan fuera del trabajo forman redes fuertes.”¹⁰²

Las características de las redes y las acciones son reflejo de grupos pequeños, cuyos miembros sirven como líderes de opinión, barreras y puntajes con otras redes. Las redes estimulan la identificación con el trabajo sirven como unidades esenciales de socialización.

Con una comunicación eficaz, que incluya escuchar activamente, se puede trabajar con estos canales, eliminarlos, minimizarlos o bien capitalizarlos para alcanzar las metas de la empresa.

Como se ha podido demostrar, las organizaciones son tan complejas como las personas que las componen. Por ello, la comunicación organizacional y los flujos que se dan dentro de una empresa no deben caer en la improvisación.

Por lo anterior, se puede concluir este capítulo con la afirmación de que toda organización requiere de comunicadores capaces de dirigir, que transmitan integridad y confianza a sus equipos de trabajo, ya que la comunicación tiene mucho que ver en el éxito o fracaso de una empresa.

¹⁰² Hersey, Paul, *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*, tr. Dávila Martínez, José Francisco Javier, Naucalpan de Juárez, Edo. de México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1998, pág. 352.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación sobre el Tema 1 Comunicación Organizacional, y tras haber analizado los conceptos presentados en éste, puedo llegar a las siguientes conclusiones:

La Comunicación organizacional es el conjunto de estrategias y actividades encaminadas a facilitar y agilizar los flujos de información que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio.

Que una adecuada comunicación es la clave para detectar problemas, para lograr un mejor desempeño e incremento de productividad, así como generar utilidades para la empresa, ya que por medio de ésta, se abarcan otras áreas benéficas y redituables para las organizaciones como desarrollo, comportamiento y cultura organizacional.

Que las teorías del comportamiento organizacional estudian la conducta de las personas dentro de las instituciones para buscar la eficiencia en las actividades de la empresa, sin embargo, el mundo ha ido cambiando a un ritmo vertiginoso y las instituciones han tenido que reorganizarse constantemente para adaptarse a la innovación tecnológica que exige el mundo globalizado y han implementado diversidad de modelos operativos donde predomina el trabajo colaborativo, la comunicación ascendente-descendente, horizontal-vertical, formal-informal y que en la práctica se constituyen como un sistema de redes informativas que permiten el libre flujo de datos para una mejor comunicación.

Ejemplo de ello fueron los resultados obtenidos de la visita que se realizó a la organización Calorex bajo la denominación Calentadores de América, SA de CV, donde en la actualidad, están retomando conjuntamente

la teoría de sistemas y de las relaciones humanas, para efectuar un modelo operativo basado en el trabajo en equipos y en la comunicación abierta para que la empresa se mantenga como líder en el calentamiento de agua.

Con lo anterior puedo decir que para un mejor acercamiento del estudiante con el objeto de conocimiento, sí es necesario combinar la teoría con la práctica e implementar como técnica de enseñanza la “práctica de campo”, para que el alumno desde el inicio, pueda comprender y analizar los temas subsecuentes que le permitan planear y organizar el producto final del curso y obtenga así mejores resultados

Sin embargo, la Comunicación Organizacional no es fácil de estudiar y comprender, y menos en seis horas de carga horaria destinadas para la revisión de estos contenidos programáticos; por tanto, la información que se presenta en este trabajo lejos de ser excesiva y extenuante, cumple con uno de los objetivos de esta investigación: seleccionar y organizar la información necesaria para que el universitario cuente con suficiente material bibliográfico que le facilite la comprensión de los mismos.

Porque como se ha revisado en esta investigación, la Comunicación Organizacional lejos de ser un concepto intrascendente, se vislumbra como un horizonte teórico infinito, lleno de múltiples acepciones que garantiza su permanencia y evolución dentro de las organizaciones; y es precisamente en este punto donde esta disciplina cobra gran interés para los universitarios que optan por introducirse en el mundo empresarial y dejar de lado al periodismo propiamente dicho.

Sin embargo, tal y como lo enuncia el plan de estudios de la carrera, sólo es parte de la formación complementaria, sin ser propiamente dicho una especialidad, por ello es conveniente que esta asignatura “optativa”, sea vista

por los estudiantes más que como un complemento en su formación académica, como una opción profesional y laboral que les permita tener más oportunidad de trabajo.

Dada mi experiencia, la situación laboral a la que se enfrentan los universitarios toda vez que egresan de las aulas es buscar un lugar de trabajo en los medios de comunicación masiva (muy demandados y sobresaturados por cierto) y a veces no saben que de acuerdo al perfil profesional que ofrece la carrera, están capacitados para emplearse en otros ámbitos como por ejemplo en Relaciones Públicas, Administración, Analista de Recurso Humanos, o inclusive la docencia, que también es una actividad basada en la comunicación.

Y precisamente esta última opción laboral es la que justifica el trabajo aquí realizado, porque una minoría significativa de egresados por elección o por último recurso se dedica a la enseñanza.

Así, la modalidad de titulación: Actividad de apoyo a la docencia, me pareció afín al desempeño laboral que he tenido desde que egresé de la Universidad Nacional, porque tras 11 años de labor docente, reconozco que uno de los perfiles profesionales que puede ejercer el comunicador es el de profesor e investigador, papel que día a día pone en práctica para estar actualizado, tanto en conocimientos, como en la metodología que utiliza para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, es innegable que la planeación y diseño de estrategias mediante la investigación de temas y técnicas grupales facilita la ejercitación, aplicación y asimilación de conocimientos.

Así que las técnicas grupales sugeridas para desarrollar la adquisición de los contenidos temáticos de esta asignatura no es mera improvisación, sino el resultado de su ejecución en más de una década dedicada al magisterio, obteniendo logros significativos y benéficos en todos los sentidos.

Finalmente, he de reconocer que no fue el propósito primordial de este trabajo ofertar otro campo laboral, sin embargo, sirva la información anterior, para mostrar un perfil más al estudiante de la carrera de Comunicación y Periodismo e invitarlo a reflexionar acerca de la docencia como una opción profesional que puede brindarles múltiples beneficios y satisfacciones.

APÉNDICE

Introducción

Para cualquier docente, el proceso de enseñanza-aprendizaje es un gran reto porque implica una serie de habilidades, aptitudes y actitudes que se deben conjuntar idóneamente para que los conocimientos que se quieren transmitir sean asimilados por los estudiantes. Para ello cuenta con una serie de estrategias pedagógicas, herramientas didácticas y técnicas grupales que le permitan alcanzar el aprendizaje de los alumnos.

De esta manera, el apéndice que a continuación se presenta tiene como objetivo principal proponer una serie de estrategias didácticas que recuperen la información más importante del contenido de este trabajo de investigación, con el fin de que los universitarios, a través de diversas actividades, puedan asimilar los contenidos programáticos del Tema 1 de la asignatura optativa de Comunicación Organizacional.

Presentación general de la asignatura

La asignatura de Comunicación Organizacional es de carácter optativa y pertenece al área de conocimiento de formación complementaria, se imparte en el sexto u octavo semestre, la modalidad para ser acreditada es en curso normal, es de tipo teórica, la etapa en la que se sitúa es preespecialización y no tiene seriación indicativa, antecedente ni consecuente.

Propósito de la asignatura

Esta materia tiene como objetivo general analizar los conceptos, modelos operativos, tecnologías, visiones del futuro, estrategias, técnicas de la

comunicación y cultura organizacional, articulándolos con los medios masivos de difusión, que permitan al profesional de la comunicación desarrollar perspectivas laborales distintas dentro de una organización (director, asesor, investigador, consejero y analista especializado), haciendo uso de la planeación, elaboración de diagnósticos y la producción de estrategias informativas y de difusión.

Estrategias didácticas

Las técnicas de enseñanza que el programa de la asignatura propone para el desarrollo del curso son: exposiciones orales y audiovisuales, ejercicios en y fuera de clase, trabajos de investigación, hacer contacto con organizaciones que actualmente estén trabajando en el ámbito de la comunicación organizacional y visitas a empresas líderes que realicen prestación de servicios de comunicación, entre otras.

Evaluación del aprendizaje

La evaluación del nivel de aprendizaje de los alumnos se realizará mediante trabajos y tareas fuera del aula, participación en clase, participación en visitas guiadas, exámenes parciales y finales, dichas actividades propiciarán que el alumno al finalizar el semestre obtenga una calificación aprobatoria y cumpla de esta manera con los cuatro de los ocho créditos que exige el plan de estudios.

Estructura del curso

Los contenidos que conforman el curso de Comunicación Organizacional tienen la siguiente secuencia y pueden apreciarse en el siguiente organigrama:

Estructura temática: Comunicación organizacional



Propuesta de actividades didácticas

Como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, se ofrecen en este apéndice, una serie de actividades para apoyar la labor de los docentes y propiciar formas alternativas para revisar contenidos temáticos establecidos en la asignatura optativa de Comunicación Organizacional.

Las actividades sugeridas serán realizadas, a través de diversas técnicas grupales¹⁰³ para que además de trabajar el aspecto cognitivo de los universitarios se promueva la socialización, el aspecto afectivo y de esta manera se fomente una dinámica grupal adecuada para propiciar el aprendizaje significativo de los alumnos.

A continuación se describe el desarrollo de las técnicas propuestas para cada capítulo de este trabajo de investigación.

¹⁰³ Gómez Arroyo, Luz María, “Documento V: Técnicas Grupales para el Taller de Dinámica de Grupos: El aprendizaje cooperativo y los procedimientos para favorecerlo en el aula”, Colegio de Bachilleres, CAFP., Depto. Académico, septiembre 2002.

Asignatura: Comunicación Organizacional
Tema 1: Comunicación organizacional
Subtemas: 1.1 La comunicación humana 1.1.1 Importancia 1.1.2 Características 1.1.3 Elementos de la comunicación humana

Toda vez que se han enseñado los contenidos del subtema 1.1, el profesor, con ayuda de las técnicas sugeridas, revisará la adquisición del conocimiento como a continuación se describe:

Técnica sugerida: Sociodrama¹⁰⁴

Objetivos:

- Revisar contenidos programáticos.
- Mostrar en una dramatización la importancia de la comunicación humana.
- Destacar los elementos del proceso de la comunicación.
- Favorecer la integración grupal.

Participantes: De 30 a 40 personas.

Tiempo aproximado: 50 minutos.

¹⁰⁴ Elaboración propia con información de Fritzen, Silvino José, *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*, tr. Bescós, José, España, SAL TERRAE, 1988, pág. 30.

Lugar: Salón de clases.

Desarrollo:

- El profesor conformará equipos de 5 integrantes.
- Explicará a los alumnos que la actividad a realizar es una dramatización de aproximadamente cinco minutos en la que representen, a través de una situación cotidiana, la importancia de la comunicación humana. Dicha dramatización deberá presentarse sólo en lenguaje mímico y corporal para que los alumnos puedan apreciar el uso del lenguaje oral y de esta manera valorar su importancia.
- El docente indicará a los alumnos que el tiempo estimado para la organización y preparación del sociodrama será de 10 minutos.
- El maestro hará corrillos para aclarar dudas y verificar que los equipos trabajen de forma colaborativa.
- El profesor solicitará a los equipos a que pasen a representar su dramatización y que posterior a ésta comenten en el grupo, si se logró comprender la representación de los equipos y qué fue lo más importante de cada dramatización.
- Finalmente, el docente dirigirá una plenaria en la que destaque la importancia de la comunicación humana, sus características y los elementos primordiales para que ésta se realice.

Técnica sugerida: Recuperación de contenidos a través de ideas
claves e imágenes¹⁰⁵

Objetivo: Recuperar la información más importante del Capítulo 1: La comunicación humana, para expresarlas en un mapa con imágenes y obtener la integración conceptual y visual.

Material: Tiras de papel Kraft, plumones, masking, tijeras y revistas para recortar.

Tiempo aproximado: 50 minutos.

Desarrollo: Antes de aplicar la técnica, es indispensable que los alumnos conozcan y comprendan la información del capítulo 1 para obtener las ideas principales.

- El profesor organizará los equipos y a cada uno le asignará un subtema del capítulo 1 para leer y analizar.
- Entregará una o dos tiras de papel kraft y solicitará que anoten en cada tira una sola idea principal, máximo se pueden hacer dos ideas, esto forzará a los participantes para que sean más selectivos. Pedirá que se hagan con letra clara y grande para que pueda ser visto desde cualquier ángulo del salón.
- Solicitará que incorporen imágenes a las tiras, cuando las ideas que se extraen del texto posibiliten su expresión.
- Mientras el grupo trabaja, anotará en el centro del pizarrón el concepto clave que se desarrollará enmarcado en un rectángulo.
- Supervisará el trabajo de los equipos para aclarar dudas.

¹⁰⁵ Elaboración propia con información de Gómez, Arroyo, Luz María, op. cit., pág. 66.

-
- Cuando hayan terminado, solicitará que primero pase el equipo que tiene el primer subtema del capítulo 1 para que organice en el mapa, la información que seleccionó y así sucesivamente.
 - Por último obtendrá un mapa mental con imágenes del texto. Las ideas que no se hayan considerado deberán ser incorporadas.

Sugerencias: Para que la imagen apoye las ideas principales del capítulo 1, se requiere que el profesor supervise constantemente a los diversos equipos.

Asignatura: Comunicación Organizacional
Tema 1: Comunicación organizacional
Subtemas: 1.2 La organización 1.2.1 Desarrollo organizacional 1.2.2 Organizaciones convencionales e innovadoras 1.2.3 La comunicación organizacional

Para efectuar la revisión de contenidos de este subtema es indispensable que los alumnos hayan aprendido y comprendido los conceptos del Capítulo 2 de este trabajo de investigación.

Técnica sugerida: Mapa conceptual colectivo¹⁰⁶

Objetivo: Revisar conjuntamente con el grupo los aspectos conceptuales más importantes del capítulo 2 para obtener una visión integral y general de la información.

Material: Listado de conceptos, hojas blancas y masking.

Tiempo aproximado: 50 minutos

Desarrollo: Previamente a la sesión el profesor deberá realizar el mapa conceptual sobre el contenido a revisar para elaborar y preparar la lista de conceptos a utilizar.

¹⁰⁶ Elaboración propia con información de Gómez, Arroyo Luz María, op. cit., pág. 67.

-
- El profesor anotará en hojas blancas los conceptos que conforman el mapa conceptual que elaboró previamente.
 - Pedirá al grupo ponerse de pie y formar un círculo.
 - Entregará los conceptos a los participantes y mencionará que todos deberán mostrar las tarjetas.
 - Es importante que todo el grupo conozca y analice la información de sus compañeros.
 - Enseguida el profesor deberá guiar el análisis de la información para que vayan seleccionando los conceptos supraordinados, subordinados y coordinados.
 - Solicitará el concepto supraordinado y pedirá que lo pasen a pegar al pizarrón.
 - En cada caso, el estudiante deberá fundamentar la colocación de cada concepto, explicitando verbalmente la relación entre cada concepto.
 - Cuando se establezca una relación entre conceptos, preguntará a los demás si están de acuerdo con el tipo de enlace.

Variaciones: Se puede seguir el mismo procedimiento para armar una red semántica.

Técnica sugerida: Verdaderos y Falsos¹⁰⁷

Objetivo: Evaluar la información más importante del capítulo 2, a través de la clasificación de enunciados verdaderos y falsos referidos a los subtemas del trabajo de investigación.

Material: Listado de enunciados verdaderos y falsos, anotados previamente en tarjetas.

Tiempo aproximado: De 30 a 40 minutos

Desarrollo: Se divide al grupo en dos equipos, a los que se les nombrará verdadero y falsos.

- El profesor entregará a cada equipo un juego de enunciados verdaderos y falsos sobre el tema a revisar.
- El docente solicitará a los equipos que analicen cada enunciado y determinen si es verdadero o falso: dependiendo del tipo, los enunciados verdaderos serán para el equipo de los “verdaderos y viceversa”.
- Una vez que cada equipo tenga en su poder los enunciados que corresponden a su grupo, deberán pegarlos en el pizarrón.
- Finalmente, el docente verificará cada enunciado y solicitará a los universitarios que argumenten la clasificación realizada. Todos deben estar de acuerdo con la clasificación. En caso de errores conceptuales el maestro corregirá.

¹⁰⁷ Gómez Arroyo, Luz María, op.cit., pág. 69.

Asignatura: Comunicación Organizacional
Tema 1: Comunicación organizacional
Subtemas: 1.3 Escuelas del comportamiento organizacional 1.3.1 Panorámica general 1.3.2 Escuela clásica 1.3.3 Escuela de las relaciones humanas 1.3.4 Escuela de los sistemas sociales 1.3.5 Modelos operativos

Los contenidos temáticos que se explican y analizan en el Capítulo 3 de este trabajo de investigación son de tipo teórico, por lo que para revisarlos y verificar la asimilación de éstos se sugiere la siguiente técnica.

Visita Guiada

Objetivos:

- Visitar una organización y realizar una entrevista con el director, asesor, investigador, consejero y/o analista especializado para indagar cuáles son los modelos del comportamiento organizacional que están operando en las empresas y conocer cuál es su estrategia de comunicación organizacional.
- Realizar un primer acercamiento para conocer y analizar las estrategias de comunicación interna y externa para realizar en el Tema 5, la elaboración de un Plan global de comunicación organizacional.

-
- Presentar la información recopilada en un reporte escrito, una producción en audio y video o producción multimedia donde se aplique el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para darle calidad y presentación al reporte.

Desarrollo:

- El profesor explicará en qué consiste la visita guiada, así como los lineamientos de presentación y contenido que considere necesarios para cumplimentar el reporte que entregarán los universitarios. Ver modelado en el Capítulo 3, págs. 85-102.
- Es conveniente que el trabajo se realice en equipos de cinco integrantes para fomentar el trabajo colaborativo.
- La visita guiada puede ser utilizada para evaluación formativa.
- El docente hará hincapié en la importancia de realizar este tipo de actividades, ya que no sólo se pone en práctica los conocimientos y habilidades de la asignatura de Comunicación Organizacional, sino los contenidos de las demás asignaturas que hasta el momento llevan cursadas los estudiantes.
- El maestro indicará la fecha de entrega del reporte, misma que se sugiere sea al final del Tema 1 para que se utilice como evaluación sumativa y ponderarlo en los criterios de evaluación del bloque temático referido.

Asignatura: Comunicación Organizacional
Tema 1: Comunicación organizacional
Subtemas: 1.4 Tipos de comunicación 1.4.1 Comunicación para la alta dirección y el marketing 1.4.2 Comunicación descendente-ascendente 1.4.3 Comunicación horizontal y vertical 1.4.4 Comunicación formal e informal

Los contenidos de este bloque son particularmente sencillos de aprender, sin embargo sí se requiere de una técnica que nos pueda evidenciar el nivel de aprendizaje, para ello se propone la siguiente técnica.

Técnica sugerida: Los inteligentes¹⁰⁸

Objetivos: Revisar el aprendizaje de los contenidos del subtema 1.4 Tipos de comunicación.

Tiempo aproximado: 30 minutos.

Material: Hojas blancas, marcadores, un tablero graficado en el pizarrón. Ejemplo:

¹⁰⁸ Elaboración propia con información de Gómez, Arroyo Luz María, op. cit., pág. 70.

Los inteligentes	
Equipo:	Equipo:
Equipo:	Equipo:

Desarrollo: El profesor elaborará previamente el listado de las preguntas con los contenidos y conceptos que le interesa revisar.

- El maestro graficará en el pizarrón el tablero.
- Organizará al grupo en equipos de cinco integrantes, sentados alrededor del salón de clase y les pedirá que elijan un nombre que los identifique.
- Repartirá a cada equipo hojas blancas y marcadores para que los universitarios anoten las respuestas.
- Las instrucciones son: Voy a leer una pregunta, cada equipo deberá consensuar la respuesta y anotarla en la tarjeta. En seguida, colocarán la tarjeta en el cuadro que corresponde a su nombre de equipo.
- Gana el equipo que llega primero y su respuesta sea correcta (***fundamentalmente interesa el manejo adecuado de la información***). En caso de que la respuesta sea incorrecta tiene opción el equipo que llegó en segundo lugar y así sucesivamente.
- El juego lo gana el equipo que obtenga mayor número de respuestas correctas y tarjetas en su recuadro.

Técnica sugerida: Qué tipo de comunicación es¹⁰⁹

Objetivos:

- Evaluar y socializar conocimientos.
- Formar equipos atendiendo al tipo de comunicación y a las características que la conforman.

Materiales: Hojas blancas con información pertinente del tema que se revisará previamente elaborado y seleccionado. Deberá contemplar el número de alumnos del grupo para que ninguno se quede sin participar en la técnica.

Tiempo aproximado: 20 a 30 minutos.

Desarrollo:

- El profesor repartirá de manera aleatoria a cada alumno las hojas que contienen los tipos de comunicación y las características que los identifican para que se las coloquen en la espalda, teniendo cuidado de que no sean vistos por los demás.
- A los alumnos que les haya tocado un tipo de comunicación, serán los líderes de los equipos y se colocarán en lugares distintos del salón para que los demás puedan ubicarlos e ir conformando los equipos de acuerdo con el tipo de comunicación.

¹⁰⁹ Elaboración propia con información de Gómez, Arroyo Luz María, op. cit., pág. 75

-
- El profesor explicará que tendrán 10 minutos para que cada alumno busque de manera correcta el tipo de comunicación al que corresponde la característica que le tocó.
 - Transcurrido el tiempo, el profesor pedirá a los universitarios que detengan la actividad para que verifiquen y confirmen si los equipos ya están conformados con la información correcta, si es así se procederá a la plenaria, y de no serlo, dará otros cinco minutos para que se concluya la actividad.
 - Una vez terminada la tolerancia, el docente solicitará a cada equipo a que peguen el tipo de comunicación y sus características en un lugar visible del salón para que los demás equipos puedan observarlas y de esta manera se pueda socializar los conocimientos.
 - El profesor concluirá la actividad realizando una breve reflexión del tema revisado.

Como se ha podido observar, el proceso de enseñanza-aprendizaje no es fácil, ya que implica una metodología óptima que favorezca esta cuestión, sin embargo, el empleo de técnicas son de gran utilidad para enseñar, aprender, revisar y recapitular, si los contenidos de una asignatura se han enseñado y aprendido de manera correcta.

Además, generan un ambiente de trabajo dinámico para propiciar el trabajo colaborativo, el desarrollo de habilidades, el aprendizaje significativo, aptitudes y actitudes que debe poseer todo estudiante universitario.

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio, *Hacia una definición de comunicación organizacional*, en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, pp. 368.

ARRIETA Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional: La revista interna y la historieta en la empresa*, México, Diana, 1991, pp. 142.

BARTOLI, Annie, *Comunicacion y organización: La organizacion comunicante y la comunicacion organizada*, tr. García, Stella Maris, Buenos Aires; México: Paidós, pp. 221.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 5ª edición, tr. Villamizar, Germán Alberto, México, McGraw-Hill, 2000, pp. 1056.

DAFT, Richard L., *Administración*, sexta edición, Thomson, 2004, pp. 782.

ELDIN, Francois, *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*, tr. Castellana de Lia Varela, Buenos Aires, EDICAL, 1998, pp. 316.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, 2ª. edición, México, McGraw-Hill, 2001, pp. 411.

_____, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, pp. 368.

FERRER Pérez, Luis. *Desarrollo organizacional*, 3ª edición, México, Trillas, 1995, pp. 213.

FRENCH, Wendell L y Bell, Cecil H, *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, tr. Meza Staines, Guadalupe, México Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pp. 375.

FRITZEN, Silvino José, *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*, tr. Bescós, José, España, SAL TERRAE, 1988, pp. 137.

GARCÍA Jiménez, Jesús, *La comunicación interna*. Madrid, Díaz de Santos, 1998, pp. 373.

GIBSON, James L., et al, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, tr. de la doceava edición en inglés por Treviño Rosales, Magda Elizabeth, 4ª. edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2006, pp. 602.

GOLDHABER, Gerald M, *Comunicación organizacional*, 6ª reimpresión, tr. Balaguer, José Manuel, México, Diana, 1994, pp. 423.

GONZÁLEZ Almaguer, José de Jesús, *El papel de la universidad en la formación de recursos humanos para la comunicación empresarial e institucional* en Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval, Reséndiz, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdes, 1998. pp. 386.

GONZÁLEZ, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, Editorial Continental, 1999, pp. 343.

GUÍZAR Montufar, Rafael, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, 2ª edición, México, McGraw-Hill, 2003, pp. 405.

H. BLAKE Reed y O. Harolsen, Edwin, *Una taxonomía de conceptos de comunicación*, México, Nuevomar, 1988, pp. 175.

HERSEY, Paul, *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*, tr. Dávila Martínez, José Francisco Javier, Naucalpan de Juárez, Edo. de México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1998, pp. 608.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et al., *Metodología de la investigación*, México, Editorial McGraw-Hill, 2006, pp. 850.

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración. Una perspectiva global*, tr. de la onceava edición en inglés por Mercado González, Enrique, México, McGraw-Hill, 1998, pp. 796.

MANUEL Dasi, Fernando de, *Comunicación y negociación: un enfoque práctico*, 2ª. edición, Madrid, ESIC, 1996, pp. 277.

MINTZBERG, Henry, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pp. 641.

MORAGAS Spá, Miquel, *Teorías de la comunicación*, 2ª. edición, Barcelona: G. Gili, 1984, pp. 362.

NOSNIK Ostrowiak, Abraham “¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?” en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia. México, Plaza y Valdés, 1998. pp. 386.

_____, *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*, en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1995, pp. 368.

PARIENTE Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones un enfoque de metáforas*, 2ª edición, México, Printed, 2001, pp. 357.

RAMOS Padilla, Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México, Trillas 1991, pp. 75.

ROBBINS, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración. Octava edición*, tr. del inglés por Dávila Martínez, José Francisco Javier. México, Pearson Educación, 2005, pp. 640.

_____, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 5ª edición, tr. Dávila Martínez, Francisco Javier, México, Prentice Hall, 1998, pp. 314.

TERRY, George R., *Principios de administración*, tr. Vasseur Walls, Alfonso, México, CECSA, 1980, pp. 699.

SARRAMONA, Ed., J., *Comunicación y educación*, Barcelona, CEAC, 1988, pp. 179.

STANTON, William J, *Fundamentos de Marketing*, 14a. edición, tr. Ortiz, Staines Manuel, México, Mc Graw Hill - Interamericana, 2007, pp. 719.

WEXLEY, Kenneth N, *Conducta organizacional y psicología del personal*, tr. Hernández, Rafael, México: CECSA, 1990. pp. 592.

Hemerografía

GISTorietas, *Sé una persona GIS*, publicación trimestral, Dirección de Relaciones Públicas, Grupo Industrial Saltillo, Núm. 9, marzo 08.

notigis. Verástegui, Saucedo, Jorge, director de Relaciones Públicas, trimestral, Grupo Industrial Saltillo, junio 2008, No. 249. Año 34.

Fuentes vivas

Entrevista al doctor Abraham Nosnik Ostrowiak, Profesor – Investigador, Facultad de Economía y Negocios Anáhuac, México D.F., 5 de diciembre de 2007.

Entrevista a la licenciada Sonia Hernández Gutiérrez, Analista de Recursos Humanos de Calorex bajo la denominación: Calentadores de América, SA de CV, México DF, 10 de octubre de 2008.

Internet

AVILEZ, José, *Relaciones humanas públicas y la comunicación*, Ilustrados.com, disponible en <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVypVykXNgoFLtF.php>

CARDONA, José María, *La cultura de la comunicación interna*, en arearh.com, disponible en http://www.arearh.com/psicologia/cultura_comunicacion.htm.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>; Internet.

DUGARTE, Gabriel, *“La organización”*, en monografías.com, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/concep-organizar/concep-organizar.shtml>

GÁMEZ Gastélum, Rosalinda : (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, Edición electrónica gratuita, Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

Grupo Industrial Saltillo, Código de Ética, accesado el 24 de abril de 2009, disponible en <http://www.gis.com.mx/sp/A-quienes/sp-A6.htm>

LEÓN Duarte, Gustavo A. (2002): Convergencia global y comunicación organizacional en México Apuntes diagnósticos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 52, disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>

NOSNIK Ostrowiak, Abraham, “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, *Razón y Palabra*, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/anosnik.html>.

REYES Alejandro, Velásquez, José Ángel, *Cambio organizacional*, en monografías, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef>

SALAS, Eduardo Y Glickman, Albert, Eduardo y Glickman, Albet S, *Comportamiento Organizacional, Teoría de Sistemas Socio-técnicos y Calidad de vida laboral: La experiencia Peruana*, *Revista Latinoamericana de Psicología*, año /vol. 22, número 001, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia págs. 69-82, disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80522105>

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, disponible en <http://www.aragon.unam.mx/ensenanza/licenciaturas/comunicacion;Inter>

Archivos y apuntes

FUENTES Zárate, Karla Selene, *“Desarrollo y comunicación organizacional: Aspectos teóricos”*, Material elaborado para la asignatura de Comunicación organizacional, 31 de agosto de 2005, pp. 18.

Tríptico del Plan de Estudios 2008 de la Licenciatura de Comunicación y Periodismo en la FES Aragón UNAM.

GÓMEZ Arroyo, Luz María, *“Documento V: Técnicas Grupales para el taller de Dinámica de Grupos: El aprendizaje cooperativo y los procedimientos para favorecerlo en el aula”*, Colegio de Bachilleres, CAFP., Depto. Académico, septiembre 2002. pp. 98.