



UNIVERSIDAD MADERO

Escuela de Periodismo y Comunicación Colectiva
Incorporada a la UNAM

Estrategia de Comunicación Organizacional para la Empresa GADU SISTEMAS, S.A. de C.V.

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de :

**Licenciado en Periodismo
y Comunicación Colectiva**

Presentan

**Hernández Medina Claudia
Jáquim Mora Karla Edith
Ramírez Juárez Mary Sol**

Puebla, Pue.

otoño 2004

“Per Aspera Ad Astra”



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: HERNANDEZ
MEDINA CLAUDIA

FECHA: 09-03-04

FIRMA: P.A. [Signature]
Margareta Medina C.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 8 |
| OBJETIVOS..... | 10 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 10 |
| OBJETIVOS PARTICULARES..... | 10 |
| HIPÓTESIS. 11 | |
| VARIABLES 11 | |
| VARIABLE INDEPENDIENTE:..... | 11 |
| VARIABLE DEPENDIENTE:..... | 11 |
| CAPITULO I..... | 13 |
| 1.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN..... | 13 |
| 1.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN..... | 14 |
| 1.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN..... | 16 |
| 1.3 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN..... | 19 |
| 1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN..... | 22 |
| 1.4.1 COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL..... | 23 |
| 1.4.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL..... | 23 |
| 1.4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 24 |
| 1.4.4 COMUNICACIÓN INTERMEDIA..... | 25 |
| 1.4.5 COMUNICACIÓN NO VERBAL..... | 26 |
| 1.4.6 COMUNICACIÓN DE MASAS..... | 26 |
| 1.4.7 COMUNICACIÓN GRUPAL..... | 27 |
| LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 29 | |
| 2.1 LA ORGANIZACIÓN..... | 29 |
| 2.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 32 |
| 2.2.1 LA PRESENCIA DEL FIN U OBJETIVO COMÚN..... | 32 |
| EL CONJUNTO DE HOMBRES Y MEDIOS..... | 33 |
| EL ESFUERZO COMBINADO..... | 33 |
| EL SISTEMA DE RELACIONES..... | 33 |
| 2.3 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES..... | 34 |
| 2.3.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 34 |
| 2.3.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN..... | 35 |
| 2.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES..... | 37 |
| 2.4.1 COMUNICACIÓN FORMAL..... | 38 |
| 2.4.1.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE..... | 39 |
| 2.4.1.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE..... | 40 |
| 2.4.1.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL..... | 40 |
| 2.4.2 COMUNICACIÓN INFORMAL..... | 41 |
| 2.5 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 43 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.5.1 | DÉCADA DE 1940..... | 43 |
| 2.5.2 | DÉCADA DE 1950..... | 44 |
| 2.5.3 | DÉCADA DE 1960..... | 44 |
| 2.5.4 | DÉCADA DE 1970..... | 45 |
| 2.6 | DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 45 |
| 2.6.1 | OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 47 |
| 2.7 | TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 49 |
| a) | COMUNICACIÓN INTERNA..... | 49 |
| b) | COMUNICACIÓN EXTERNA..... | 49 |
| 2.8 | TEORIAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL..... | 50 |
| 2.8.1 | TEORÍA CLÁSICA..... | 50 |
| 2.8.2 | TEORIA HUMANISTA..... | 51 |
| 2.8.3 | TEORIA DE LOS SISTEMAS..... | 52 |
| 2.8.4 | TEORÍA CONTINGENTE..... | 53 |
| 2.8.5 | TEORÍAS MOTIVACIONALES..... | 54 |
| | PIRÁMIDE DE MASLOW..... | 54 |
| | NECESIDADES PRIMARIAS..... | 54 |
| | NECESIDADES SECUNDARIAS..... | 54 |
| 2.8.6 | TEORÍA DE DOUGLAS MC. GREGOR..... | 55 |
| 2.8.7 | TEORÍA DE HERZERGBERG..... | 56 |
| 2.8.8 | TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA..... | 57 |
| 2.9 | CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 58 |
| 2.9.1 | COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 60 |
| 2.10 | DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 63 |
| 2.10.1 | OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 64 |
| CAPÍTULO III | | 67 |
| LA EMPRESA | | 67 |
| CAPITULO III | | 68 |
| LA EMPRESA | | 68 |
| 3.1 | DEFINICION DE EMPRESA..... | 68 |
| 3.2 | CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA..... | 69 |
| 3.3 | TIPOS DE EMPRESA..... | 72 |
| 3.4 | CLASIFICACION DE LA EMPRESA..... | 73 |
| 3.4.1 | POR SU TAMAÑO..... | 74 |
| 3.5 | GADU SISTEMAS..... | 78 |
| 3.5.1 | ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA..... | 79 |
| 3.5.2 | VISIÓN..... | 80 |
| 3.5.3 | MISIÓN..... | 80 |
| 3.5.4 | POLÍTICAS..... | 80 |
| 3.5.5 | NORMAS..... | 81 |
| 3.5.6 | REGLAS..... | 81 |
| 3.5.7 | POLÍTICAS EMPRESARIALES..... | 81 |
| | POLÍTICAS GENERALES:..... | 81 |
| CAPITULO IV | | 84 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | 84 |
| 4.1 | SUJETOS..... | 85 |

| | |
|--|------------|
| 4.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN..... | 86 |
| 4.4 PROCEDIMIENTO..... | 86 |
| CAPÍTULO V..... | 103 |
| CONCLUSIONES..... | 103 |
| CAPITULO V..... | 104 |
| CONCLUSIONES..... | 104 |
| 5. Estrategia de comunicación para GADU SISTEMAS..... | 104 |
| ENCUESTA..... | 110 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 111 |

Dedicatorias y Agradecimientos, Claudia Hernández

Los pueblos se mueren por falta de conocimiento.

Los ciclos en la vida se cierran.

Sólo de una persona pude tomar el ejemplo de concluir lo que se comienza...a pesar de las adversidades. Nadie dijo que fuera fácil y hoy sé que puede ser posible. Con valor, determinación, convicción y sobre todo amor hace más de dos mil años Él cumplió con el propósito que había para su vida y, por haberlo culminado, hoy el mundo tiene un Salvador. Gracias Jesús.

Gracias a mi familia toda por su apoyo, comprensión y amor. La vida no sería la misma ni tendría el mismo sentido sin ustedes, sobre todo mis hermanas y hermanos hoy compartiéndola con Stephanie, María Fernanda, Claudia Cecilia, Mariel Michel y Paola Susana.

Gracias a mis compañeras de esfuerzo Mary sol y Karla, que Dios las bendiga siempre a ustedes y sus familias.

Gracias a la Universidad Madero y al Instituto Mexicano Madero, sobre todo por su tradición Wesleyana que sembró y orientó los valores que hoy configuran mi proceder profesional y personal... *La Mejor Cultura para el Mejor Servicio y Por lo áspero a las estrellas.*

Gracias a Dios por el regalo de la vida.

Dedicatorias y Agradecimientos, Karla Jaquim

Mami y mi Galis:

Sé que ser una familia de tres ha sido difícil, pero es la familia más maravillosa que pude haber tenido, muchas gracias, las adoro.

Efraín:

Aunque no lo creas lo que tienes en las manos es mi tesis, recuerda que todo lo que quieres lo logras, gracias por todo, te quiero.

Karlita y Dany:

Mis amores son la razón de mi existir, las quiero muchísimo.

A mis amigas:

Gracias por estar ahí cuando más las necesite, son un amor.

Dedicatorias y Agradecimientos, Mary Sol Ramírez

GRACIAS a Dios por todo lo que me das a lo largo del camino de la vida, por haberme permitido nacer en el mundo de las letras.

Gracias a mis padres desde dónde me estén guiando y cuidándome. **Mamá**, gracias por que me diste la vida a costa de tú propia salud y por todo el amor que me diste.

Papá, gracias por tu enseñanza a lo largo de la vida y por que nunca dejaste que yo me rindiera, porque me distes armas para defenderme contra todo y poder llegar al triunfo. Y por último gracias por que de algo estoy segura en la vida, ustedes dos me amaban, que Dios los tenga en su gloria.

A mis hermanos, GRACIAS por lo que me dieron y el apoyo en los momentos difíciles de mi vida y porque nunca dejaron que me derrumbara.

Carlos, por todo lo que me enseñaste y por las palabras de aliento que dejaste en mi corazón para no rendirme y la luz que me guía, Gracias. De igual manera no puedo dejar de mencionar a tu preciosa familia Margarita, Adi, Tishbe.

Rocio. Te quiero mucho, por todo lo que me has enseñado y por las largas platicas, por enseñarme que no se vale "tirar todo al aire" y animarme a regresar a la universidad.

Male, Ale, Male y Juan. Por ser cómplices para todo lo que yo he querido hacer de mi vida y decirme que no me rindiera.

Maruza. Te agradezco por que me diste parte de tu vida y tiempo para que yo recuperara mi salud y las ganas de vivir, y también por enseñarme a que todo a su tiempo va llegar gracias.

Pili. Por que me enseñaste el camino de la universidad y por que en esta obra hay un trozo de tu tiempo y conocimientos. Pili, Memo, Ángel gracias.

Memo. A Ti hermano también te agradezco tu paciencia y ayuda moral en mi vida para poder alcanzar esta meta, Lupita, Tishbe y Carlin agradezco a Dios por sus vidas.

Marce. Te quiero mucho a pesar de tu problema de salud y por tu terquedad, por tu capacidad para salir adelante en este mundo, que de por sí es difícil.

Mary Cruz. Por tu cariño y amor te doy las gracias, por tus regaños y poca paciencia al explicarme las cosas, pero a pesar de todo me ayudaste a facilitarme el camino para poderme titular.

Ali. Te quiero mucho por ser mi compañera de juegos y cuidarme, por el camino que me has dado y tu gran paciencia, tu amor y confianza para demostrarme a mí misma que lo podía hacer.

A mis maravillosos Tíos, Dr. Alfonso Rojas Pimentel y Sra Yolanda Juárez de Rojas. Gracias por permitirme estar a su lado en los momentos más difíciles que yo pase durante la niñez y por que ustedes me acogieron en su regazo y me brindaron un segundo hogar, los quiero y no solo porque me cuidaron y apoyaron, sino porque simplemente son Ustedes.

Gracias a todos mis maestros y maestras que caminaron conmigo, por su enseñanza, confianza y dedicación y en especial a todo lo que implicó la Universidad Madero, mi Alma Mater, nunca los olvidaré.

A mis amigas y amigos incondicionales, Gracias.

Gracias a la **Profa. Guadalupe Fernández de Lara Ruíz,** que me enseñó y reafirmó en el conocimiento de las letras. No puedo olvidar tu consejo "repítelo para poder entender y comprenderlo mejor".

Gracias a Dios por que en mi camino me permitió conocer a un hombre que en la área profesional es un exitoso, a quien aprendí a admirar por su sencillez y gran conocimiento, **Dr. Efrén Durand Aguilar,** Te quiero mucho.

Gracias a DIOS por que me dio la oportunidad de encaminar y enseñar a dos Angelitos que son la luz de mi vida. **Tishbe y Mary Sol,** hijas siempre las llevare en mi corazón, las amo mucho, está obra esta dedicada a ustedes mis angelitos.

Un Agradecimiento Especial

Es nuestro placer y un verdadero honor agradecer a la empresa **Gadu Sistemas, S.A. de C.V.**, la oportunidad que nos dio de fundamentar este trabajo de investigación en un medio real. No podemos dejar de mencionar la valiosa cooperación y apoyo del **Ing. Julián Gastellou Villalba**, Director General y a la **Quim. Edaena Durand Aguilar** quienes en todo momento nos brindaron la oportunidad de realizar la investigación, las encuestas; en fin, este proyecto no existiría sino fuese por su apoyo.

Por otro lado, reconocemos el valor informativo producto de aplicar esta tesis en una empresa 100% real, 100% mexicana, 100% en desarrollo.

Gadu Sistemas, agradecemos tu confianza y estamos seguras que ciertamente lo que hoy en una mediana empresa en breve, llegará a ser un ejemplo a seguir para el sector privado de Puebla, Felicidades.

Claudia, Karla y Mary Sol.

INTRODUCCIÓN.

No existiría ni sociedad, ni civilización sin comunicación. La comunicación es más que un concepto, es un sistema de relaciones que han logrado la evolución misma. Si bien debe destacarse que se trata de un proceso por el cual una fuente transmite un mensaje a un receptor, con la intención consciente o inconsciente, de influir sobre su comportamiento, es imperioso referir que para que haya comunicación deben intervenir dos o más actores; un mensaje debe enviarse y a la vez recibirse, permitiendo que el acto de la comunicación sea completado, es decir, que se cierre un círculo a través del elemento llamado retroalimentación.

Y es precisamente, la retroalimentación, el acto primordial que debe hacer cada ser humano para realizar una verdadera comunicación, compartida en auditorios con características sociales semejantes.

Esto lleva a pensar que las personas, aunque tengan atributos diferentes, se pueden relacionar en diversas actividades en donde su meta sea la misma que todos a través de la comunicación.

Por lo tanto, el propósito de la presente investigación es poder presentar un Proyecto de Comunicación Organizacional para la empresa GADU SISTEMAS, partiendo de una premisa fundamental: lograr vincular, a través de la comunicación, la gran diversidad de ideas, opiniones, reglas y objetivos que tienen

que ser dados a conocer hacia el personal de las diversas áreas que componen su estructura organizacional. El presente trabajo tiene como intención descubrir cómo se lleva a cabo la comunicación al interior de la empresa y hacer una propuesta que haga más eficientes y eficaces sus procesos para que la misma logre uno de sus objetivos principales: consolidarse económicamente con tecnología propia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, para que una empresa se considere funcional, competitiva y exitosa debe incorporar y utilizar de manera adecuada instrumentos de comunicación organizacional que le permitan reforzar su buen desempeño.

GADU SISTEMAS considerada como una de las empresas más importantes en electrónica industrial en la entidad es precisamente sujeto de esta investigación.

Ante la lógica económica que hoy se vive en México, el nivel de calidad que exige el mercado actual y el grado de avance en la incorporación de las empresas al mundo global, GADU SISTEMAS ofreció todas las facilidades para realizar este trabajo de análisis y propuestas, gracias a su responsabilidad social, ya que se trata de una empresa que busca sistemáticamente llegar a grados superiores de competitividad.

El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia de comunicación organizacional que le permita a GADU SISTEMAS, resolver científicamente la problemática en cuanto al clima laboral existente al interior de su organización, previo diagnóstico.

En buena medida, integrantes del área administrativa se percataron de la necesidad de la empresa de contar con un correcto manejo de la información

interna y se dijeron dispuestos a poner en marcha una propuesta de comunicación organizacional.

En la empresa laboran un total de 13 trabajadores y trabajadoras, los cuales experimentan un clima laboral inadecuado y a veces adverso, producto de una serie de factores que inciden en su desempeño, por lo cual se propuso diseñar una estrategia de comunicación organizacional que les permita superar esta problemática, con el fin de prevenir incluso situaciones que pudieran traducirse o derivar en un conflicto que afectara a la propia organización.

GADU SISTEMAS, como empresa que tiene como constante los objetivos de superación y crecimiento, pudo reconocer que presentaba un clima laboral difícil y, por supuesto, susceptible de ser mejorado, situación que se vio reflejada en el desconocimiento de la filosofía, misión, y visión de la empresa por parte de quienes allí trabajan; por lo que surgen las siguientes preguntas que a su vez dan pie a la presente investigación:

¿Cuál es la opinión de los trabajadores de GADU SISTEMAS acerca de su clima laboral?

¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar el clima laboral e integrar a las y los trabajadores de GADU SISTEMAS?

JUSTIFICACIÓN.

La comunicación, es un elemento importante en nuestra vida, sin ella no podríamos expresarnos con los demás seres humanos y los mensajes no serían escuchados o decodificados. El mensaje es el factor principal del proceso de la comunicación constituido por un enunciado o varios que el emisor forma mediante la selección correcta y la combinación acertada de los signos del código lingüístico (letras).

Sin los mensajes, las tareas establecidas en una organización no serían atendidas por quienes laboran dentro de ella, debido que una organización es un conjunto de personas, bienes y actividades estructurados en un ambiente que se dirige y encamina a la producción de bienes y servicios.

Por lo tanto, hoy en día las organizaciones necesitan que sus expresiones de comunicación entre diferentes departamentos, como recados, llamados a juntas, información de actividades, reglamentos, etc., sean escuchados y conocidos atenta y correctamente, y para que ello ocurra es necesario propiciar el buen funcionamiento interno de la organización, mismo que se podrá lograr con el mejor flujo posible de mensajes. Para ello es indispensable comprender correctamente la estructura organizacional para que sus objetivos, políticas, planes, metas, proyectos de crecimiento, etc., se puedan llevar a cabo exitosamente y de la mejor manera.

En virtud de lo anterior, la propuesta central de este trabajo de investigación será la creación de un Proyecto de Comunicación Organizacional para la empresa GADU SISTEMAS, el cual servirá de ayuda para la solución de la falta de comunicación en los diferentes departamentos de la empresa, ya que ésta es necesaria e indispensable en el ámbito interno, puesto que todo el personal de alguna forma colabora y contribuye en la formación de la organización. Y, sin duda, se pretende obtener, a través de esta estrategia de comunicación organizacional, un mayor desarrollo productivo y comunicacional, siendo beneficiados las y los empleados así como la parte empresarial o patronal.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Conocer la opinión de los empleados acerca de su clima laboral para proponer una estrategia de comunicación organizacional para la empresa GADU SISTEMAS.

OBJETIVOS PARTICULARES

Detectar la identificación del trabajador (a) con la empresa, GADU SISTEMAS

Detectar las insatisfacciones hacia la empresa por parte de las y los empleados.

Identificar los elementos que requiere GADU SISTEMAS para lograr una comunicación más clara y directa con sus trabajadores.

Para lo anterior es necesario definir y diagnosticar por qué se ha presentado un clima laboral inadecuado o adverso en esta empresa y buscar la estrategia de comunicación organizacional que permita eliminar estas situaciones al interior de GADU SISTEMAS.

Las limitaciones las establecerá la propia empresa de acuerdo a sus recursos materiales y económicos; por ello, se diseñarán varias estrategias para que con base en sus necesidades puedan emplearlas. Cabe resaltar que el éxito

también dependerá de la voluntad que tengan los propios dueños de la empresa para mejorar el clima laboral al interior de su organización.

HIPÓTESIS.

Con base en las opiniones de los empleados de GADU SISTEMAS se propondrá una estrategia de comunicación organización.

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

V.I. LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS DE GADU SISTEMAS

VARIABLE DEPENDIENTE:

V.D. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN.

1.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN.

La comunicación abunda en definiciones, su número y coincidencias; sus enfoques y matices hacen necesario llegar a sus raíces y conformarlas en un entendimiento común. De tal suerte, podríamos identificar alguna de las definiciones más autorizadas y otras menos conocidas:

Así, la palabra comunicación proviene del latín *communis*, que significa común. Esto representa que al comunicarnos buscaremos establecer algo en común, o bien, tratamos de compartir alguna información, idea o emoción.

Otros autores señalan que la comunicación es la forma de hacer participar a un organismo o a un sistema en un punto dado de las experiencias y de los estímulos del medio ambiente, de otro individuo o sistema situado en otro lugar y en otra época, utilizando los conocimientos que tienen en común. (Moles y Zetlman, (2000) la comunicación y las masas media, Diccionario Editorial Lemus).

Es válido definir la comunicación si se queda en el plano de la descripción de procesos de transmisión o de significación, de ahí que nos acercamos más al significado de la comunicación "como una opinión, un esfuerzo, un proceso y el resultado de compartir, negociar y producir significaciones simbólicas y valoraciones en un proceso de interacción social" [Sierra, Francisco

(1993) Una filosofía de la comunicación. Editorial Pontificia Universidad Javeriana p. Bogotá].

Hay que diferenciar aquí la comunicación de la información, entendida ésta como "el conjunto de mecanismos que permita al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de manera determinada, que sirvan como guía de acción" [Paoli, J. Antonio (1997). Comunicación e Información. p. México. Editorial Trillas]. El común denominador de este término es la disponibilidad de un mensaje para ser utilizado adecuadamente en un proceso de comunicación, esto quiere decir que por sí sola la información no constituye el nivel de participación dialógica.

1.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

Para que la comunicación se lleve a cabo de manera ordenada y concreta existe un sistema llamado Proceso de Comunicación.

El proceso de la comunicación viene a formar una parte esencial y organizativa en el desarrollo de los planteamientos teóricos de los iniciadores en este campo de estudio, quienes han propuesto modelos, mediante los cuales se ha intentado describir y explicar el proceso comunicativo.

Ahora bien, se entiende por proceso cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través de cualquier operación o tratamientos

continuos, es decir, no estático que se halla en movimiento [Berlo, David. (1997) El proceso de la comunicación. p. México. Editorial Ateneo].

También podemos agregar que el proceso consta de una serie de fases y que éstas tienen una meta, un fin. Al ser la comunicación un proceso, ésta contiene todas las características de la definición; es decir, es algo en constante evolución, constituido por un conjunto de fases con una meta y cuyos elementos interactúan unos sobre otros. Por tanto, el proceso de comunicación queda conformado de la siguiente manera:

El emisor recibe información de la fuente, interpreta y traduce (codifica) el mensaje, combina informaciones y mensajes y, finalmente, produce un nuevo mensaje que lanzará por medio de un canal hacia un receptor, quién a su vez interpretará y traducirá el mensaje para tomar determinada acción, cuyos resultados serán transmitidos de regreso a la fuente haciendo las veces de retroalimentación.

Indudablemente, desde sus raíces más profundas la comunicación nos acerca e integra; recoge y expresa nuestras necesidades; nos fija en el tiempo y abre nuevos espacios de convivencia; lo que el ser humano es y lo que ha aprendido de su acontecer y culminación. Independientemente de sus leyes de uso o de sus requerimientos pragmáticos, estar interesados en la comunicación pasa a ser sinónimo de asumir una posición científica definida; de tipificar los

procesos y géneros de la comunicación que dirigen sus puntos de vista e intereses a las relaciones humanas.

El diccionario define el proceso de la comunicación como aquel que presenta una modificación a través del tiempo o también como cualquier operación o tratamientos continuos [Moles y Zetlman. (2000) La comunicación y las masas. Media diccionario. p. México. Editorial Lemus].

La comunicación cualquiera que sea su clasificación se desarrolla por medio de un proceso, por el hecho de componerse por etapas que van desde el momento en que se inicia hasta que se termina. Es importante enfatizar que cada etapa es crucial para que el proceso se lleve a cabo satisfactoriamente y no dar motivo a que sólo se tenga información o datos dispersos, lo que por consecuencia, pudiera provocar un erróneo entendimiento de los mensajes.

El proceso de la comunicación es la transmisión de significados que van del emisor al receptor, en un proceso circular y bidireccional.

1.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Dentro del ámbito comunicativo para que se lleve de manera ordenada y concreta existe un sistema llamado proceso de comunicación.

El proceso de comunicación viene a formar una parte esencial y organizativa en el desarrollo de los sistemas de comunicación. Los iniciadores de

planteamientos, teóricos en este estudio, como se mencionó anteriormente, han propuesto modelos, mediante los cuales, han intentado describir y explicar el proceso comunicativo en su conjunto.

LA FUENTE DE LA INFORMACIÓN. Consiste básicamente en la unidad de donde proviene parte de la materia prima, esto es la información, con la que el emisor construye su mensaje. La fuente juega un papel importante. Con base en la circunstancia, experiencia y vivencia se conformará un mensaje el que podrá ser transmitido por el emisor.

EMISOR. Es la persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación, que tiene la responsabilidad de preparar y controlar todos los elementos para que el proceso se lleve a cabo eficazmente en la transmisión de mensajes.

MENSAJE. Lasswell y Berlo conceptualizan a “el que dice” o “cómo lo dice”. El mensaje es una selección ordenada de símbolos que persiguen comunicar una información. Cabe señalar la diferencia entre estos conceptos, toda vez que el símbolo es una señal que representa algo por experiencia.

Los mensajes son trozos de información que son adquiridos desde la fuente de información, anteriormente mencionada, pero no por eso cualquier información forma un mensaje ya que éste es el producto de tres cosas:

- 1) Contenido: Es la selección de la información que el emisor realiza.

- 2) **Código:** Es el lenguaje, idioma o conjunto de signos que el emisor usa para transmitir el mensaje.
- 3) **Tratamiento:** Es la forma que el emisor usa para estructurar un mensaje y presentarlo de una manera determinada.

CANAL. Es el medio por el cual el mensaje será transmitido. Para el receptor es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Existen dos conceptos vinculados al canal:

Codificador - Decodificador: Existe en el emisor un proceso de traducción al receptor de cualquier mensaje.

El emisor se convierte en codificador al transformar el mensaje en un código determinado y se lleva a cabo un proceso de decodificación cuando se entiende el mensaje y se invierte el papel.

Los canales pueden dividirse en:

Canales Masivos: hacen posible que un emisor alcance a muchos receptores de manera simultánea.

Canales Públicos: Permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas.

Canales Interpersonales: Intercambio directo entre fuente y receptor o entre un pequeño grupo (conversación cara o por teléfono, correspondencia o discusión en un pequeño grupo).

RECEPTOR. Consiste en la persona o grupo de personas que reciben el mensaje. Este tendrá que traducir o decodificar el mensaje recibido, asimilarlo y posteriormente usarlo como información.

En este caso, el receptor logra la formación de un nuevo mensaje, convirtiéndose ahora en emisor. Aquí se entiende más fácilmente por qué el proceso de la comunicación es visto como un sistema o modelo dinámico, pues como se ha explicado, tanto el emisor como el receptor juegan un papel de manera indistinta.

EFEECTO. Ocurre como resultado de la transmisión de un mensaje. Son cambios al comportamiento del receptor intencionalmente provocados por la fuente.

Ahora bien, en todo proceso de transmisión y recepción de mensajes entre personas, entran en juego factores adversos y favorables al logro de los propósitos, tanto informativos y persuasivos como de carácter comunicativo.

1.3 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

EL RUIDO. Este concepto surgió originalmente del ámbito de la electrónica. En general, se entiende por ruido o interferencia cualquier elemento o fenómeno que en algún grado impida la fidelidad en la transmisión y percepción de un mensaje

causando la distorsión de éste, dificultando su captación y su comprensión por parte del receptor. De hecho, en cualquier proceso de intercambio de mensajes, siempre intervienen factores de orden físico, técnico, psicológico y sociocultural que forman parte del contexto. Los ruidos provenientes de tales factores pueden ser relativamente neutralizados si se toma conciencia de ellos o de su posibilidad, pero nunca pueden evitarse totalmente.

EL RUMOR. Afecta todos los procesos de información, especialmente en conjuntos sociales relativamente amplios. Se le ha definido como un "tipo de mensaje que circula en una masa social a partir de los contactos interpersonales sucesivos y está constituido por fragmentos dispersos de mensajes difundidos a través de distintos canales y recompuestos por los individuos"; en cierto número estereotipos o de valores para lograr una coherencia explicativa" [Moles y Zetlman (2000) la comunicación y las masas. Media diccionario. p. México Editorial Lemus].

Entre los factores favorables al logro de los propósitos de comunicación es preciso mencionar dos:

- 1) Empatía
- 2) Retroalimentación

EMPATIA. Ha sido entendida como la facultad de proyectarnos en la personalidad de otros. El desarrollo de tal facultad sería el proceso a través del cual llegamos a las expectativas, a las anticipaciones de los estados psicológicos de las personas.

Trascendiendo a la mentalidad funcional, – instrumental desde la cual empezó a usarse y aplicarse este concepto –, decimos que la empatía consiste en ponerse en el lugar del otro para poder comunicarse con él. Esta disposición empática implica ponerse en una situación receptiva para ver, escuchar y sentir las necesidades, expectativas, aspiraciones y valores de los demás, situándose en la perspectiva de su realidad, sus problemas, su cultura propia.

RETROALIMENTACION. Término también conocido como feedback, tuvo su origen conceptual al igual que el del ruido en el ámbito de la informática y en estrecha conexión con la electrónica. Puede definirse como el proceso por el cual la reacción producida por la percepción e interpretación de un mensaje de alguna manera llega a ser conocida por el emisor y por lo mismo es captada por éste como respuesta. Éste fenómeno puede ser inconsciente tanto por parte del receptor como del emisor, y aun siendo consciente puede quedar sólo en el plano de la información bidireccional, sin que se llegue a dar una situación auténtica de comunicación en el sentido de participación dialógica.

No obstante, para el logro de los propósitos comunicativos, es preciso poner en práctica intencionalmente procesos que hagan surgir la información de retorno y que permitan así neutralizar al máximo posible los factores de ruido. [Jaime, Pérez Gabriel (1997) La comunicación, misión y desafío colección de documentos. Editorial Decos-leman. p. Santa Fe Bogotá].

El Proceso Comunicativo puede ser resumido en el siguiente esquema.

CONTEXTO: UNIVERSO FÍSICO, HISTORIA, SOCIEDAD, CULTURA

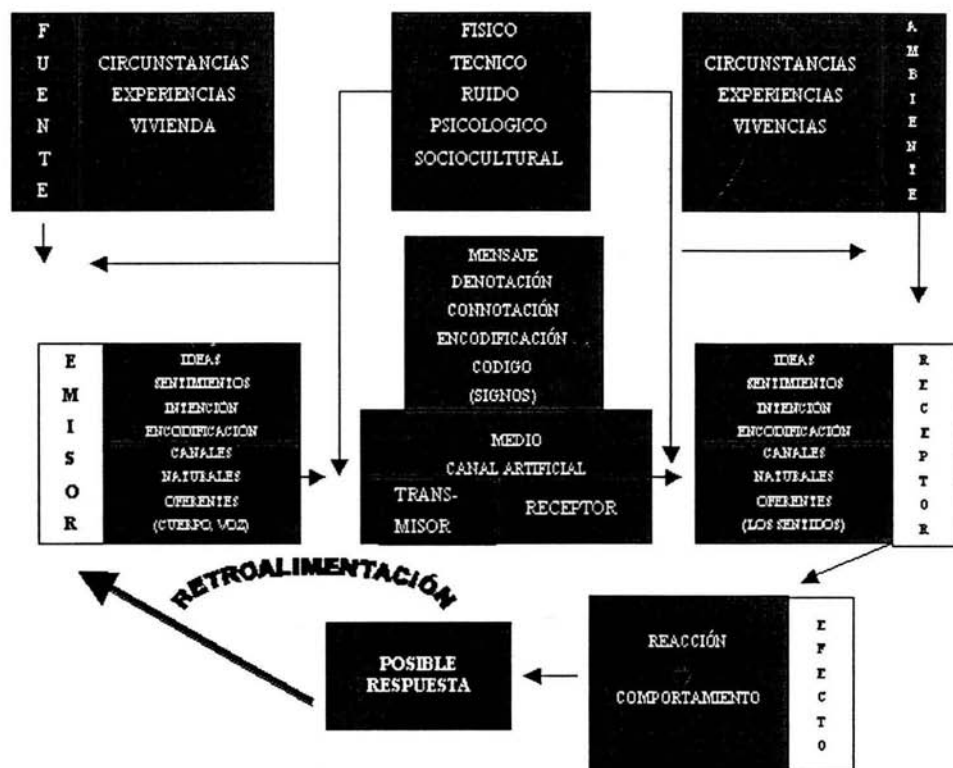


Figura 1 Esquema del Proceso Comunicativo

1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN.

La comunicación puede clasificarse de acuerdo al ámbito al que está dirigida. En este sentido, podemos encontrar que abarca todo lo referente a lo social, así mencionaremos que existe como parte de una clasificación, la

comunicación intrapersonal, interpersonal, intermedia, organizacional, no verbal y de masa.

1.4.1 COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL.

Es aquella que consiste en una transacción de comunicación que tiene lugar dentro del individuo; es hablar consigo mismo. Este tipo de comunicación es posible porque el ser humano puede transformarse en objeto para él mismo, mediante el empleo de los símbolos utilizados en su comunicación. Estos símbolos permiten que lo que el ser humano "dice a otros tenga para sí el mismo significado que para los demás".

1.4.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Este tipo de comunicación es la más común ya que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas que físicamente están próximas y en ella pueden utilizarse los cinco sentidos y la retroalimentación sucede de manera inmediata.

Barnlund, identificó cuatro características de este tipo de comunicación [Barnlund Dean. C. Interpersonal communication. (1968) Survey and Studies Houghton Mifflin Company. Boston].

1. Inicialmente hay una **participación perceptual** de dos o más personas físicamente próximas. Aunque sea una base incompleta para la comunicación interpersonal, esta "suerte de contacto social rudimentario es un requisito previo".

2. La **interdependencia comunicativa** que permite una interacción enfocada: Hay un único foco de atención donde cada participante proporciona señales como respuesta directa a las dadas por el otro u otros participantes.
3. Mediante un **intercambio de mensajes** que prosiguen de la interacción enfocada, los participantes ofrecen recíprocamente señales, que según creen, el otro ha de interpretar conforme con lo que se tenía en mira; señales que transmitirán al otro el mensaje deseado.
4. **La interacción** es cara a cara. Puede recurrirse, por lo tanto, a todos los sentidos y los participantes podrán confrontarse recíprocamente.

1.4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es aquella inherente a toda organización, cuya disciplina estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, entre éstas y su medio ambiente y se caracteriza porque mediante el uso de un conjunto de técnicas y actividades busca facilitar el proceso de la comunicación en las empresas.

Entre otras características, cuenta con la interacción cara a cara, enfocada; utiliza los sentidos; proporciona retroalimentación inmediata; también considera el número de participantes y la posición del rol que cada uno desempeña dentro de la empresa. Cabe señalar que si bien las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir, todas poseen

miembros que interactúan, ocupan diversas posiciones y desempeñan roles sociales.

Otra característica de la comunicación organizacional es la reproducción en serie de mensajes, por la cual éstos se transmiten de una persona a otra, luego de esa persona a una tercera y así sucesivamente. Pero cada acto de comunicación continúa siendo en forma predominante una interacción diádica o de dos personas.

1.4.4 COMUNICACIÓN INTERMEDIA

La comunicación intermedia se ocupa de la esfera de actividad de la comunicación, la que queda entre la comunicación cara a cara y la comunicación masiva.

Se distingue por la presencia de un instrumento técnico que las más de las veces se emplea en condiciones restringidas en las que intervienen participantes identificables. Es, por tanto, un nivel intermedio de comunicación cuyas características le asemejan tanto a la comunicación interpersonal como a la comunicación masiva.

La comunicación intermedia incluye entre otros: el teléfono y la televisión. En este caso en específico, por ejemplo, la teledifusión de una conversación política se puede decir que es una comunicación de masas, pero si se transmite

en circuito cerrado de televisión se convierte en una forma de comunicación intermedia.

1.4.5 COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Es aquella donde se da una transferencia de significados sin intervención de sonidos simbólicos, ni de representaciones de sonidos.

Este tipo de comunicación se auxilia de otras disciplinas, como son la kinesia, que estudia el lenguaje de los gestos; la proxémica, que se refiere al lenguaje espacial; el paralenguaje, encargado del estudio del vestido y el tono de voz.

1.4.6 COMUNICACIÓN DE MASAS.

Se dedica a producir mensajes idénticos de un modo potencialmente ilimitado, con pretensión de simultaneidad de la transmisión, a través de los medios de comunicación a un público heterogéneo y disperso.

Esta comunicación se distingue por las siguientes características:

1. Se dirige a auditorios relativamente grandes, heterogéneos y anónimos.

2. Los mensajes se transmiten en forma pública, a menudo a una hora conveniente para llegar de modo simultáneo a la mayor parte de los miembros del auditorio y son de naturaleza transitoria.

3. El comunicador suele pertenecer a una organización compleja que puede implicar mucho gasto.

z

En un momento dado, millones de personas en condiciones casi aisladas e impersonales reciben estímulos comunes.

Podemos entender este tipo de comunicación cuando se trasmite un mensaje por medio de un canal a un auditorio con algún tipo de efecto.

1.4.7 COMUNICACIÓN GRUPAL

Comunicación interpersonal que se realiza en el seno de los grupos humanos y cuenta con un sistema estructurado y jerarquizado, sin embargo, no cuenta con la espontaneidad del diálogo comunicativo.

El investigador en el área de comunicación, tiene las herramientas necesarias para poner en práctica dentro de cualquier organismo que se quiera estudiar la mecánica que implica la comunicación grupal.

CAPITULO II

LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CAPITULO II

LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

2.1 LA ORGANIZACIÓN.

La comunicación se ve ligada a la organización como un punto mutuo de desarrollo y mayor eficiencia porque, sin la existencia de ambas, no habría un proyecto definido para realizar lo que se quiere llevar a cabo. Además, la organización viene a determinar una estructura, que bien formada, dará resultados positivos en el manejo de la comunicación.

La Organización no es sustancialmente un concepto administrativo. En realidad, es la esencia de la vida social, que consiste en la perfecta adecuación de las cosas a los fines predeterminados.

En términos de administración, organización es una función básica del proceso administrativo que consiste en crear la estructura para realizar el bien común de una empresa, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas.

Para hacer una distinción entre organización, entendida en ocasiones como las diferentes personas que ejecutan la producción, es pertinente la definición que Emilio Sol de Villa refiere, al definir a la Organización como la interpretación de diversas actividades productivas, necesarias para un bien común

complejo. [Bernad, Chester (1999) Las Funciones Ejecutivas. Harvard University Press].

Aun más, Sol de Villa fue uno de los primeros en concluir que la comunicación es esencial para la Organización.

En una Organización, asienta el autor, hay personas capaces de comunicarse entre la voluntad de actuar para lograr un objetivo.

A propósito de lo anterior, tres son los elementos de una Organización que dan base al objeto de estudio: Comunicar, Servir y Objetivo Común. Estos tres elementos son suficientemente necesarios para que una Organización pueda existir.

Podemos definir la Organización como la combinación de los medios humanos, materiales disponibles, en función de la consecución de objetivos, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

La teoría de sistemas aporta dos conceptos fundamentales para comprender la Organización:

La Organización misma es un sistema, "un conjunto de elementos interrelacionados", un todo complejo compuesto por varias y diferentes partes que están unidos de una manera determinada y que se afectan unas con otras de

modo particular [Sol de Sevilla G, Emilio. (1999) teoría y técnica de la Organización p. España. Hispano Europea].

La Organización es un sistema abierto, esto significa que no está aislada, ella es parte del gran sistema o suprasistema que es el medio ambiente en el que se encuentra. Ese medio ambiente es afectado por la organización y a su vez afecta a ésta.

Es así como la Organización toma del medio ambiente los recursos que necesita para funcionar, también procesa y restituye al mismo medio ambiente en forma de productos, efectos, servicios.

Es así como la organización existe en un medio ambiente activo, el cual consta a su vez, de otros sistemas, algunos mayores y otros más pequeños que ésta misma. Estos efectos depositados en el medio ambiente producen una serie de cambios que afectan directamente a la Organización.

Para efectos de la presente investigación, se entenderá a la Organización como un sistema estructurado, de tal manera que cada una de sus partes se relaciona y son interdependientes.

Ésta ocupa un lugar dentro del ambiente, o bien pertenece a un sistema más grande

2.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los elementos de la Organización son los siguientes:

- a) La presencia de un fin u objetivo común.
- b) Un conjunto de hombres y medios técnicos y financieros.
- c) Un esfuerzo combinado.
- d) Un sistema de dependencia y relaciones.

La razón de ser y la existencia de una Organización dependen estrechamente de la presencia de estos cuatro elementos y de su adecuada combinación con relación a las condiciones ambientales en que se desenvuelven. En otro sentido, esto quiere decir que al producirse cambios en la situación exterior deben seguirse adecuadamente estos elementos, para mantener a la Organización siempre eficiente y ajustada a la realidad en que opera. Por otra parte, siendo estos cuatro elementos interdependientes, la variación de uno debe activar la oportuna adaptación de los demás.

2.2.1 LA PRESENCIA DEL FIN U OBJETIVO COMÚN.

Es el primer elemento para que exista una Organización. Sin objetivos no es concebible la Organización. No es siquiera imaginable que su constitución no vaya precedida por la fijación de un objetivo ya que éste, es el que la constituye el que determina sus características, su forma y sus dimensiones, el que determina su acción.

EL CONJUNTO DE HOMBRES Y MEDIOS.

Por definición no puede existir una Organización sin personas, que aisladas o reunidas en grupo, se asocien para colaborar en la utilización de una serie de medios, con vista a un objetivo dado.

Esencialmente, la Organización es un sistema social que está formado por individuos; que por ser creado por el hombre, en el que se establecen pautas de conducta y valores, es un grupo en el que cada miembro depende de los demás y del grupo en que comparte con ellos sus aspiraciones y potencialidades.

EL ESFUERZO COMBINADO

Digamos que la actividad y la eficiencia de cualquier Organización depende de la mayor o menor habilidad con que se combinan con el objetivo todos los recursos y las energías existentes. En otro sentido, es necesario hacer de la categoría humana (los hombres y las mujeres) y de la categoría no humana (los medios, el dinero y las máquinas) una unidad armónicamente dirigida a la consecución del fin, para garantizar que el conjunto de hombre–medios se dirija hacia el objetivo fijado con el ritmo de actividad prevista, con el mínimo de desviaciones y el máximo de economía y sociabilidad posible.

EL SISTEMA DE RELACIONES.

Aquí se habla de un sistema de dependencia y relaciones que lleven a coordinar los esfuerzos de todos sus componentes hacia la consecución del objetivo. Esto

se lleva a efecto definiendo las funciones y deberes de cada uno, así como las relaciones existentes entre los distintos puestos de trabajo; identificándolos, ordenándolos en una estructura; instituyendo una jerarquía y dictando una serie de políticas, sistemas, procedimientos y comunicaciones. Cada individuo o grupo que desempeña un papel en su puesto de trabajo, tendrá que actuar con una interdependencia funcional motivada por el fin común de producción.

2.3 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES.

Toda organización tiene una estructura establecida con la intención de especificar las normas y formalizar las relaciones de los individuos, las unidades de trabajo y los departamentos que la componen.

La estructura está diseñada para el mejor empleo y la integración posible de las personas y de los medios de que se disponen con vista a la consecución de los objetivos generales y parciales de la empresa.

2.3.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Toda Organización tiene objetivos los cuales trata de cumplir cabalmente. Estos objetivos son la razón específica e inmediata de la existencia de la Organización.

Los objetivos se pueden definir como los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretenden alcanzar con la propia

acción de las personas que participan dentro de la Organización. Por lo tanto constituyen metas, fines a alcanzar, que implican siempre su esfuerzo dirigido a la consecución de lo mismo.

Que el objetivo exista, sin embargo, no es suficiente, es necesario que esté bien claro y que sea comprendido y aceptado por todos los miembros de la Organización.

En síntesis, se puede decir que el objetivo principal de la empresa es el de producir y vender bienes y servicios idóneos para satisfacer constantemente las exigencias -de calidad, cantidad, precio, tiempo y lugar-, de aquella parte de la comunidad a la que se dirige.

El cumplimiento de los objetivos es lo que lleva a la empresa a perdurar en el tiempo; es decir, es lo que da la pauta para que se mantenga operando, determinando su supervivencia dentro del medio en que se desenvuelve.

2.3.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN.

El establecimiento de funciones y relaciones se llama organización formal y está formada por las líneas de comunicación, reconocidas y formalizadas en un organigrama y los procedimientos de trabajo determinarán el contenido y la forma de las relaciones para desarrollar el trabajo en forma reglamentada.

Teniendo como objetivo fundamental la consecución de los fines de la empresa a través del esfuerzo colectivo.

Una empresa esta formada por un conjunto de personas que colaborarán para un fin común. Esto supone el diseño de una estructura formal, que se revela en la organización y en los manuales de procedimiento y de funciones operativas. Además, la organización formal supone niveles de autoridad y división de las funciones ya sea en área o departamentos.

Todo lo que surge espontáneamente de las actividades y relaciones entre los individuos que componen la empresa, es lo que se conoce como organización informal que es de vital importancia para crear un ambiente adecuado de trabajo.

La organización informal puede considerarse como un agrupamiento natural de personas que aparecen como respuesta a la necesidad social de la gente para asociarse, formando grupos para la seguridad, prestigio y satisfacción personal.

La diferencia fundamental consiste en que la organización formal ha sido estudiada y configurada de determinada forma con una autoridad legítima, para lograr un objetivo; en cambio la organización informal nace de las relaciones sociales de un conjunto de individuos.

Tanto la organización formal como la informal son inseparables en cualquier empresa. Esta doble estructura es inevitable en toda Organización. De las dos, la informal es más oculta e invisible; las dos se complementan y no se contraponen para alcanzar los objetivos propuestos, tanto del grupo (objetivo de la empresa), como individualmente.

La comunicación dentro de una compañía depende de las organizaciones formales e informales que se hayan establecido y de la estructura impuesta.

2.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La empresa tiene como obligación suministrar a sus clientes, ya sea un bien o un servicio, en las mejores condiciones aceptables para ellos. Esto impone a la empresa la necesidad de sobrevivir y desarrollarse, ser competitiva. La comunicación, en este sentido, es útil para la empresa en la medida en que logra un mejor desempeño de las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas.

La noción de competitividad, clave de la supervivencia de la empresa, obliga a tener en cuenta la eficacia de su gestión, que se mide en función de los beneficios y en última instancia, en términos de productividad.

Hasta la fecha, los empresarios se han preocupado sobre todo por los elementos materiales de la productividad: las máquinas y la organización del trabajo. Los esfuerzos se han centrado en mejorar el rendimiento de las máquinas mediante la automatización y aumentar la eficacia del trabajo humano mediante el perfeccionamiento de los métodos y el ahorro en los distintos procesos.

Hace unas décadas se comenzó a tener en cuenta la importancia del factor humano en la productividad de la empresas, ya sea a través del clima social, cuya serenidad condiciona el funcionamiento de la empresa; o bien a través de las actividades profundas que llevan a las personas a actuar con sentido de la responsabilidad (motivación), a aceptar los objetivos propuestos hasta el punto de hacerlos propios y mejorar su respuesta a los acontecimientos (reactividad). Ya nadie duda que cada vez es más difícil que una empresa se desarrolle sin implicar de una u otra manera a los individuos que la integran y, que incluso, es importante motivarlos para lograr una actitud responsable y activa.

La comunicación dentro de las organizaciones puede considerarse en dos aspectos: formal e informal.

2.4.1 COMUNICACIÓN FORMAL.

La comunicación formal es aquella información institucional que recorre los canales de la estructura formal. Esta comunicación puede ser descendente, ascendente y horizontal.

2.4.1.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Este tipo de comunicación se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

Para lograr una mayor eficacia podemos dividirla en dos vertientes, la comunicación gerencial y la comunicación a los empleados.

En la comunicación con los empleados, podemos decir que la gerencia tiene a su disposición una multitud de técnicas, además de la ayuda de personal especializado para mejorar la comunicación descendente.

En la mayoría de los casos los gerentes piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esa opinión; razón fundamental por la que se propuso la realización del presente trabajo de investigación, toda vez que es importante, sin adelantar conclusiones, hacer entender al empleado su ubicación dentro del departamento de la empresa y la relación de su actividad con otras, a través de:

- La información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
- La retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
- Y el conocimiento de metas, ideología y misión de la organización.

2.4.1.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

La comunicación ascendente se da cuando las personas de los niveles superiores, a través de los canales tanto formales como informales

Es importante subrayar, entonces, que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

Las siguientes, son características que le dan la importancia a esta forma de comunicación; de las cuales se podrá ver su aplicación directa en el rubro de normas de comunicación ascendentes:

- Ayuda a medir el clima organizacional.
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.
- Permite el diagnóstico de malas interpretaciones.
- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados.
- Fundamenta la toma de decisiones.

2.4.1.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- Entre miembros del mismo grupo.

- Entre miembros de distintos grupos.

La comunicación horizontal surge por el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para concluir un trabajo en común, es decir, cuando hay interdependencia funcional. Como se encuentran al mismo nivel estructural su comunicación será horizontal.

Esta comunicación está menos sujeta a distinción de status porque en ella las personas comparten un marco referencial común.

Por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y compartida por toda la Organización [Consejo del Espiscopal Latinoamericano. (1999) Vocabulario de términos de comunicación social. Editorial Colección de documentos Decos- Celam].

2.4.2 COMUNICACIÓN INFORMAL.

Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas, en las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

Las Organizaciones tienen que comprender la normalidad de la presencia espontánea de la comunicación informal y, por lo mismo, deben aceptar su existencia. Suele confundirse o relacionarse a la comunicación informal con una de sus modalidades: el rumor, y por ello se le puede considerar tan negativa.

“Estas inexactitudes acumulativas de la comunicación informal significan que, en general, tienden a producir más malos entendidos que lo que sugiere su pequeño porcentaje de información errónea” [Consejo del Espiscopal Latinoamericano. (1999) Vocabulario de términos de comunicación social. Editorial Colección de documentos Decos- Celam].

Ante la necesidad de las personas por entrar en contacto con otras, tratando establecer bases para una relación personal, este tipo de comunicación puede surgir cuando éstas perciben una situación de inseguridad prevaleciente, por falta de información, por un interés personal o emocional o al comentar informaciones recientes.

La gerencia debe aceptar y tratar de influir en el rumor y la comunicación informal para poderlos controlar en momentos críticos.

A continuación se representan estos tipos de comunicación en la Organización por medio de la siguiente gráfica:

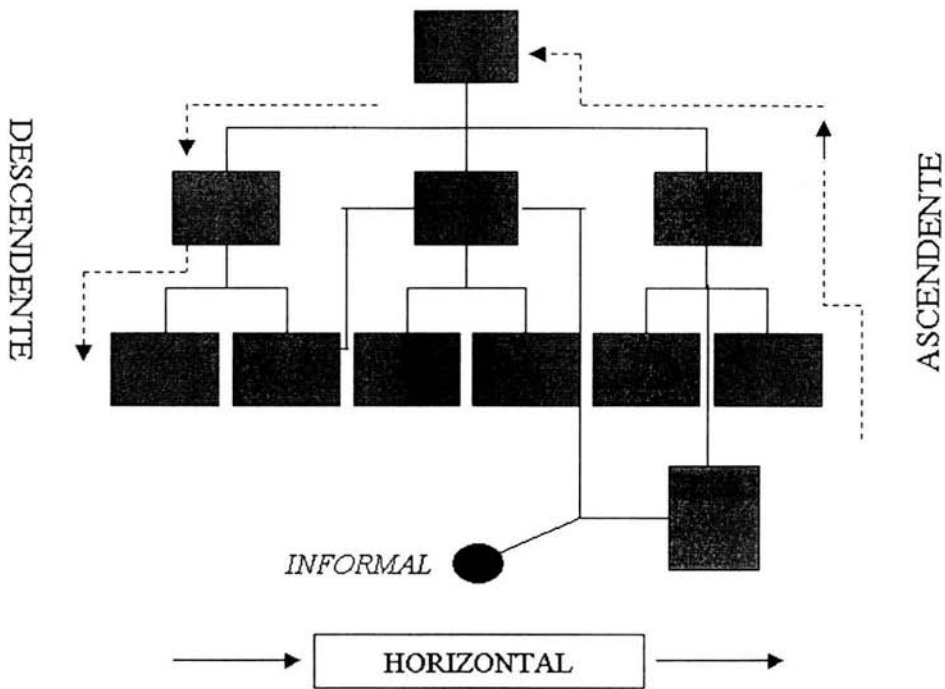


Figura 2 Tipos de Comunicación en la Organización.

2.5 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

2.5.1 DÉCADA DE 1940.

Es llamada la era de la información desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional. Los investigadores de la Comunicación Organizacional y los que la aplicaban buscaban la manera de optimizar los medios de comunicación descendentes dirigidos a los empleados. Así también trataban de descubrir cómo mantener más informados a los empleados, con el fin de crear un conocimiento mayor acerca de la misión de su empresa y así lograr una identificación.

2.5.2 DÉCADA DE 1950.

Durante esta época lo más sobresaliente fue el estudio sobre las redes organizacionales y los efectos que tienen éstas en sus diferentes configuraciones. Jacobsen y Seashore identificaron diferentes roles en las redes de comunicación:

a) Miembros de grupo: Individuos que se comunican más con personas de su grupo, que con personas fuera de él.

b) Aislados: individuos que no tienen conexiones recíprocas con otros miembros de la organización.

[Gerald, M. Goldhaber. (1991) Comunicación Organizacional. p. México. Editorial Diana).

2.5.3 DÉCADA DE 1960

Es llamada la *era de las variables aisladas*. Aquí sobresalen las investigaciones de la Universidad de Purdue donde se surge que un supervisor eficiente es una persona que tiende a ser orientada hacia la comunicación; un atento y firme escucha, que pide o persuade, en vez de ordenar o decir y, usualmente, es bastante abierto para transmitir información a los subordinados.

En esta década varios estudios se dedican a descubrir la naturaleza y efectos de la distancia semántica en la comunicación jefe-subordinado.

2.5.4 DÉCADA DE 1970.

En esta época las investigaciones estuvieron vinculadas con la relación, naturaleza y retroalimentación entre los mensajes jefe–subordinado; y las investigaciones comenzaron con el estudio del rol y las funciones de la comunicación abierta entre el jefe–subordinado y los efectos de las características personales de cada uno, tomando en cuenta sus respectivas conductas de comunicación.

Según Reeding, la apertura de la comunicación jefe-subordinado se compone de dos dimensiones: la apertura al enviar el mensaje y la apertura al recibirlo.

Durante esta década se llevó a cabo una intensa investigación acerca de la relación jefe–subordinado examinando el liderazgo (rasgo, estilo, sexo, diferencia y estrategia conversacionales), la característica de las tareas (tipo y tecnología), las redes de comunicación (laboratorios y en la práctica), y correlaciones de comunicación en la toma de decisiones (confianza, simpatía y retroalimentación) en pequeños grupos.

2.6 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El término Comunicación Organizacional al igual que el estudio de ésta ha ido evolucionando y ha sido definida por varios autores para obtener una mayor visión.

Reeding y Sanborn, la definen como "el hecho de enviar o recibir información dentro del marco de una compleja organización". Su percepción del campo incluye a la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación y los programas de evaluación de la comunicación. [Fernández, Collado Carlos. (1990) La Comunicación Humana Ciencia Social. p. México Editorial Mc graw hil].

Por su parte Thayler, la señala como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la Organización.

Gerald Golhaber dice "La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influencia al medio ambiente, implica mensajes, su dirección y el medio empleado, también implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, y sus relaciones y habilidades". [Golhaber, Gerald. (1984) Comunicación Organizacional. p. México. Editorial Diana].

Para enriquecer más el conocimiento de esta área se debe considerar que la comunicación en las organizaciones es un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social considerada como sistema, que consiste en una actividad dinámica en constante flujo y que los ayuda a identificarse con una estructura que es cambiante de acuerdo con el desarrollo de la Organización.

Además, es un proceso de reacción, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.

Tiene que ver con la planeación, implementación y dinamización de políticas y sistemas de comunicación interna y externa en diversas instituciones.

Como empresas públicas o privadas; grupos, comunidades o movimientos con determinados objetivos y, en general, cualquier conjunto social, que requiera de la organización interna y de mejorar las relaciones de su entorno necesita de la Comunicación Organizacional para el logro de sus propósitos.

La comunicación organizacional, se encarga del estudio de cómo se dan las redes de comunicación en las organizaciones, entre ésta y su medio ambiente, mediante un conjunto de técnicas y actividades busca facilitar el proceso de comunicación.

En conclusión, cuando se estudia la comunicación en las organizaciones, se necesita explorar las relaciones entre el comportamiento del mensaje, las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

2.6.1 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional establece diferentes objetivos encaminados al logro de las metas económico-administrativas y sociales de la empresa donde se desarrolla, entre ellas tenemos:

a) La difusión de la información que fomenta:

- 1) La integración de la empresa.
- 2) La unión entre el personal.
- 3) La continuación del personal en la empresa.
- 4) La integración de los esfuerzos y actividades de la comunicación externa que lleva a cabo la empresa con las que realiza su público interno. La comunicación organizacional debe unir y consolidar imagen y comunicación externa con imagen y comunicación interna.

b) La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.

c) La superación de los integrantes de la empresa en los órdenes profesional, corporativo y personal.

d) El conocimiento del ambiente externo, capital para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.

e) La consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.

f) Promover la presencia de innovaciones y técnicas tendientes de la depuración, de la práctica comunicativa por parte del grupo.

2.7 TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional es un fenómeno inherente a toda Organización cuya disciplina estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las Organizaciones y entre ésta y su medio ambiente; y mediante un conjunto de técnicas y actividades, busca facilitar el proceso de la comunicación en las Organizaciones.

Algunas de esas técnicas son las siguientes:

a) COMUNICACIÓN INTERNA.

Conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de medios de comunicación que los informen, integren y motiven, para con su trabajo lograr los objetivos organizacionales.

b) COMUNICACIÓN EXTERNA.

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos para mantener y mejorar sus relaciones, proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios.

c) RELACIONES PÚBLICAS.

Conjunto de actividades y programas de comunicación para crear y mantener buenas relaciones con su público externo y proyectarles una imagen favorable.

d) PUBLICIDAD.

Conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva cuya finalidad es promover e incrementar la venta de productos o servicios.

e) PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.

Conjunto de mensajes emitidos a través de medios masivos de comunicación para evocar una imagen favorable de la organización; son un instrumento de las relaciones públicas.

2.8 TEORIAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

A principios del siglo XX se desarrollaron cuatro teorías que establecían cierto principio acerca de las diferentes formas de organizar los distintos roles en las organizaciones eficientes.

2.8.1 TEORÍA CLÁSICA.

Se desarrolla como una respuesta a la industrialización masiva de los sistemas económicos estadounidense y europeo del siglo XIX y principios del XX.

La Teoría Clásica tuvo un logro importante al sistematizar la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas para una mejor manera de operar.

La teoría y su perspectiva general acerca de la Comunicación Organizacional están representadas en los escritos de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, por su parte, estableció una serie de principios por medio de los cuales los administradores podrían determinar los métodos más eficaces para que los obreros hicieran su trabajo y, en esos principios, consideraban la psicología humana, la especialización, función de las tareas y la motivación humana.

Taylor proponía un sistema de Comunicación Organizacional muy lineal y descendente.

2.8.2 TEORIA HUMANISTA.

Está a favor de la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para la organización; de un incremento en la comunicación y la confianza entre los miembros de la organización; de una integración de los objetivos individuales y organizacionales; del interés y preocupación hacia el

desarrollo y actualización de los trabajadores y el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en los procesos amplios de interacción.

Así también la teoría humanista proponía poner mayor atención a los niveles mas bajos en cuanto a la estructura justa y a un alto nivel de integración en los niveles altos, refiriéndose a la colaboración que debe haber en ese nivel. Sus principales representantes son: Hawthorne y Roethli Sberger y Dickson Mc Gregor.

2.8.3 TEORIA DE LOS SISTEMAS.

Las organizaciones son consideradas sistemas, ya que ambas están compuestas por actividades interdependientes y poseen fronteras identificables. Así también pueden ser consideradas dentro de sistemas abiertos o cerrados.

Katz y Kahn (1966) en la obra *Social Psychology of Organizations* de Gerald M. Goldhaber (1991) proporcionan una de las más extensas aplicaciones, en la afirmación de esta teoría, al sugerir que las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no se pueden comprender completamente a menos que se abarque al sistema de la organización en su totalidad.

En este sentido, apuntan algunas aseveraciones al respecto:

- 1) Para sobrevivir, las Organizaciones deben intercambiar energía con su medio ambiente.
- 2) Las Organizaciones se encuentran en equilibrio dinámico con su medio ambiente.
- 3) Las Organizaciones se mueven hacia una mayor y no hacia una menor diferencia.
- 4) Las Organizaciones poseen múltiples objetivos y propósitos
- 5) Las Organizaciones pueden obtener los mismos resultados finales a partir de diferentes condiciones iniciales y siguiendo rumbos distintos

2.8.4 TEORÍA CONTINGENTE.

Esta teoría esta basada en la investigación de las operaciones de los principios abstractos de la teoría de los sistemas abiertos e intenta identificar y extender los patrones o configuraciones que existen entre los subsistemas de la empresa y el medio ambiente para organizarse eficazmente.

Para Lorsh y Lawrence (1970), este nuevo enfoque, fundamentalmente, propone que el funcionamiento interno de las Organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la Organización, la tecnología o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si ésta pretender ser eficiente [Gerald, M. Goldhaber. (1991) Comunicación Organizacional. p. México Editorial Diana].

2.8.5 TEORÍAS MOTIVACIONALES.

PIRÁMIDE DE MASLOW.

En esta teoría Maslow, hace mención de seis necesidades que deben estar cubiertas en todo ser humano clasificándolas en necesidades primarias y necesidades secundarias en orden ascendente.

NECESIDADES PRIMARIAS.

Estas comprenden:

- a) Necesidades fisiológicas: que son la alimentación, salud, vestido, casa.
- b) Necesidades de seguridad: que es cuando el empleado necesita sentirse apoyado por los gerentes, su jefe inmediato y, en general, por la empresa.
- c) Necesidad de aceptación: cuando el empleado ingresa a la empresa y necesita sentirse aceptado por el resto del personal de la misma.

NECESIDADES SECUNDARIAS.

Éstas comprenden:

- a) Necesidades de estima: una vez que el trabajador es aceptado necesita el apoyo de sus compañeros.
- b) Necesidad de autorrealización: toda persona necesita alcanzar dentro de su trabajo sus propias metas, y para lograrlo necesita de la motivación, socialización y del reconocimiento a su desempeño.

Esta teoría dice que para poder alcanzar la necesidad superior tiene que estar cubierta primero la que le antecede.

2.8.6 TEORÍA DE DOUGLAS MC. GREGOR.

Está dividida en **teoría X** y **teoría Y**, de acuerdo a las características de la relación jefe–subordinados.

a) **Teoría X:** El gerente que siga los principios de la teoría X empleará los siguientes métodos de comunicación en su Organización:

La mayoría de los mensajes fluirán en dirección descendiente, desde la cumbre hasta la base de la línea de la Organización.

La toma de decisiones estará concentrada en manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la Organización.

Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias.

Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, con lo que se crearán las condiciones necesarias para que prosperen los rumores, lo cual será una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.

b) **Teoría Y:** Ésta se deriva de los más altos niveles de necesidades de la jerarquía de Maslow: afiliación estimación y autorrealización. Mc Gregor llegó a la conclusión de que la motivación laboral no sólo consistía en recompensas (salarios, títulos), sino que el hombre preferiría no verse controlado ni dirigido

externamente sino que disfrutaría de su autocontrol y autodirección. Los modelos de comunicación de la Teoría Y son los siguientes:

Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente, y horizontal por toda la Organización.

La toma de decisiones estará completamente descentralizada, incluso, en las decisiones más importantes participarán miembros de todos los niveles de la Organización.

Las comunicaciones seguirán una dirección ascendente debido a que la gerencia escucha; no será necesario ningún sistema ascendente complementario.

Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas y tendrán lugar en un ambiente de confianza.

El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.

La toma de decisiones estará basada en los mensajes procedentes de todos los niveles de la Organización con lo que se mejorará la calidad y la exactitud de las decisiones tomadas.

2.8.7 TEORÍA DE HERZBERG.

Herzberg identificó dos factores que se combinaban para motivar a los individuos: un factor llamado higiene, que se deriva de su potencia en el medio ambiente y se ve influenciado por las políticas y la administración de la

compañía, la atención de los supervisores, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad.

El otro factor llamado motivador se deriva del trabajo y se ve influenciado por los logros conseguidos, el reconocimiento obtenido, el mismo trabajo, la responsabilidad, promociones y desarrollo. Herzberg, sostiene que los factores de higiene cuando no son satisfechos provocan descontento en el trabajo.

2.8.8 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA.

Chris Argyris propone a la Administración Participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo entre los puntos clave el enriquecimiento del trabajo. Argyris propone seis propiedades organizacionales que determinan la salud y la enfermedad de los miembros de una Organización:

- a) Interrelación entre las partes de una organización, más que control de una sobre las demás.
- b) Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- c) Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- d) Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia adentro.
- e) Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia fuera.

- f) Influencia del pasado, presente y futuro de la Organización sobre las actividades centrales.

El elemento común y determinante en esta teoría es la valoración adecuada del elemento humano en las Organizaciones, mediante una mayor comunicación y participación; estructuras más flexibles e integradas; la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales; la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Toda organización tiene su propio ambiente como resultado del comportamiento y las expresiones humanas que se funden en un todo, conformando una cultura característicamente propia. Las personas por los valores que tienen y expresan dan el carácter fundamental del ambiente que distingue a una Organización de otra.

Se puede decir, entonces, que la Cultura Organizacional se manifiesta por todo aquello que comunica lo que es y hace la empresa, producida por el comportamiento de su personal, tanto a nivel individual como de grupo.

La Cultura Organizacional, en conclusión, es un patrón integrado de comportamiento, que resulta de la conjugación en grupo de las formas de pensar, conceptos, ideas, acciones y otras expresiones de las personas que la forman. La

Cultura Organizacional, finalmente, llega a un sistema de lineamiento que guían a la gente en su forma de actuar, como miembro de la organización o empresa.

La cultura llega a ejercer una poderosa influencia dentro de toda la Organización y aún hacia fuera de ella, como pueden ser clientes, proveedores y comunidad; de hecho, afecta decisiones, tienen efecto en las estrategias, modifica políticas internas y trasciende hasta el personal, influyendo en su forma de comportarse, vestir, comentar y hasta divertirse.

Debido a sus profundos efectos en la imagen corporativa y reputación, la Cultura Organizacional es condicionante de logros en una Organización.

La Cultura Organizacional comprende aspectos importantes desde la óptica de la comunicación porque:

- Ésta representa en sí misma un fuerte atributo e identidad que, al proyectarse a los diferentes miembros de una Organización, determina la imagen que ellos perciben de ésta, así como su respuesta, ya sea favorable o desfavorable.
- Es resultado de las acciones humanas (condicionadas por los valores que viven en la Cultura Organizacional) se convierte en un importante vehículo de mensajes, además de que lo eleva al nivel de un importante factor competitivo.

- El personal se convierte en emisor y parte del mensaje, por ello, es determinante en la conformación de la imagen corporativa.

Estos aspectos nos llevan a las raíces y causas reales de la identidad, para después emprender acciones congruentes y crear una imagen corporativa y una reputación favorables. Un enfoque que obliga a examinar la visión y misión de una Organización que contiene los valores y creencias que mueven a la gente en pensamiento y acción, como elementos que inician el proceso de comunicación para fines de identidad e imagen corporativa.

El logro de una imagen corporativa favorable y de una buena reputación, obedece a un proceso similar al utilizado para solucionar problemas en cualquiera otra función empresarial, ya que hace hincapié en tratarlos por sus efectos.

2.9.1 COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional es un complejo sistema integrado por personal y el medio en que se desenvuelve; las reglas formales e informales de la Organización; las relaciones interpersonales; liderazgo de las y los gerentes, líderes y las condiciones de trabajo, entre otros.

VISIÓN. Es la capacidad de ver más allá en términos de resultados finales que se quieren alcanzar o del destino al que se quiere llegar. Es una imagen mental viva que representa al estado futuro que se desea alcanzar para una Organización, por

ello debe ser nítidamente definida y comunicada por la alta dirección a todo el personal.

MISIÓN. Es la expresión conceptual de la razón de ser de una Organización –de lo que se hace y pretende ser y hacer-, destacando su identificación institucional para proveer de productos a un grupo definido de clientes, además de cumplir sus compromisos con otros públicos receptores, como son el personal, los inversionistas y la comunidad en general.

VALORES. Son los conceptos y creencias básicas de una Organización que marca las pautas de comportamiento, y son definidos por la alta dirección, o bien por el propio personal, como consecuencia del ambiente y relaciones que se dan entre ellos.

HÉROES. Son los individuos o líderes, formales e informales, que personifican los valores propios de la cultura organizacional, por lo que representan el modelo a seguir.

RITOS Y RITUALES. Son las rutinas sistematizadas y habituales con que se desempeñan las actividades cotidianas.

RED CULTURAL. Representa la infraestructura informal de comunicación e información por donde circulan, difunden e interpretan los valores, en la que cada

empleado es un componente que recibe y emite mensajes enfatizando dichos valores.

SERVICIO. Es la forma como la empresa proporciona productos mediante las relaciones que surgen entre su personal y sus clientes, convirtiendo éstas en contactos comunicativos que en sí mismos construyen o destruyen una imagen, según la calidad con que se proporcione ese servicio. Dichos comportamientos y acciones son expresiones de los valores que se viven en la cultura organizacional de la empresa y son comunicadas a sus receptores.

Es precisamente a través de la comunicación de las acciones donde los valores tienen su primera prueba, al crear la cultura organizacional deseada y dirigirla para cumplir con la misión, así como con los objetivos de la empresa. Si el mensaje contenido en estos elementos es comunicado a todo el personal y los miembros de la alta dirección los viven plenamente –esto es, comunicar con el ejemplo– se llega a crear una cultura organizacional afín con los valores y misión iniciales, definidos en esa posición gerencial.

Por lo contrario, si esos valores y, con ello, la misión en la Organización, no son aceptados –generalmente por fallas de comunicación–, el personal receptor difícilmente los vivirá y mucho menos los cristalizará, en cuyo caso, otros valores estarán surgiendo, ya sea por lo que el personal interpreta de la alta dirección, o por lo que establezcan los líderes informales y el resto del personal.

Tomar en cuenta todos estos elementos de manera sistematizada y científica dará como resultado final la creación de una cultura organizacional diferente a la originalmente planteada por la alta dirección.

2.10 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados; diversos autores y especialistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas y otras muy distintas.

Gran parte de esas diferencias se deben al hecho de que se incluyen en la definición conceptos operacionales sobre la forma de construir el desarrollo organizacional y, por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo o la concepción operacional del especialista de lo que es, en esencia, una definición.

Ante estas circunstancias, se puede afirmar que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la empresa, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la Organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Es también una respuesta al cambio: una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y

estructura de las Organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Podemos decir que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia de la Organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Podemos observar que esto no incluye conceptos operacionales sobre cómo realizar el Desarrollo Organizacional, sin embargo, cualquier intervención o instrumento para perfeccionar y renovar la Organización, visualizando al socio o al técnico o ambos, están en sintonía para alcanzarlo.

2.10.1 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos básicos deben proceder de los objetivos generales de la empresa, basados en un diagnóstico sobre la situación que en ese momento se está viviendo. Entre los más generales y aplicables a cualquier Organización, encontramos:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, evaluadas y recientes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la reunión de esas informaciones a los participantes del sistema –cliente-.

- Crear un clima de receptividad para conocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfechas.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefe, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de competencia técnica, administrativa e interpersonal.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y la empresa, esto conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional); para liberar la energía bloqueada en individuos o grupos o identificar aquella que está retenida en los puntos de impacto e interacción entre dichas fuentes.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas, pues son válidos sobre la realidad organizacional, porque si se reprimen, disfrazan, niegan o

se rechazan, constituyen normalmente factores perjudiciales para la eficiencia y la salud organizacional, aunque en este caso pueden hasta pasar desapercibidas por los jefes y la alta gerencia.

- Despertar la conciencia para que existan valores y conceptos sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la Organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios o desafíos) del medio externo.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y tipos de comunicación: ascendentes, descendentes y horizontales.

Para hacer posible lo anterior, la o el comunicador podrá hacer uso de cada uno de estos aspectos para poder elaborar estrategias correspondientes a cada una de las Organizaciones.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA

CAPITULO III

LA EMPRESA.

3.1 DEFINICION DE EMPRESA.

La empresa es probablemente la unidad básica más representativa de la sociedad del siglo XX, en el sentido más amplio del término. La empresa es un grupo de personas que se reúnen de manera organizada con el propósito de alcanzar un fin específico.

En este orden de ideas, son empresas las que nos proporcionan los satisfactores básicos: vivienda, alimento, vestido, salud, educación, transporte, entre otras. En ellas se encuentran representados todos los logros, avances, aspiraciones, frustraciones e injusticias de nuestra sociedad; en ellas actúan las personas que deberán ser más productivas, que generarán productos y servicios de mayor calidad, y que se prepararán para enfrentar mercados, tecnologías y condiciones cambiantes.

Así como la sociedad se transforma, la empresa deberá transformarse.

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la

transformación actual, más rápida, a que tienden los países según el carácter y eficacia de sus organizaciones; fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia; ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de la empresa tuvo más intervención en su evolución y expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época.

“La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley las reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual” [Rodríguez, Valencia Joaquín (1992) Como administrar pequeñas y medianas empresas. p. México. Editorial casa].

La empresa promueve el crecimiento y desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda.

Todo lo anterior significa que la empresa como unidad productiva forma parte de la dinámica del sistema nacional, es decir, es un elemento básico de la estructura económica; cuenta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades administrativas que ayudan a resolver problemas de consumo y que finalmente satisfacen necesidades humanas.

3.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.

La empresa está constituida por una serie de características básicas:

a) Es el lugar donde lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo mediante la administración; implica la organización, planeación integración, dirección y control.

ORGANIZACIÓN: Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en el sentido vertical y horizontal.

PLANEACION: Es la determinación de lo que se va a hacer; es el establecimiento de políticas, objetivos, programas y métodos específicos y procedimientos a seguir.

INTEGRACION: Consiste en la obtención, para uso de la empresa, del capital, personal y ejecutivo; terrenos, construcciones y demás elementos naturales y humanos para llevar a cabo los planes.

DIRECCION: Consiste en la expedición de instrucciones y la indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo; además la dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

CONTROL: Consiste en medir la operación; para que resulte conforme a los planes incluye el establecimiento de estándares, comparación de los estándares

reales con los propuestos y la acción correctiva, para así adecuarla al plan original.

- b) Se encuentra influenciada por todo lo que sucede en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.
- c) Su actividad económica se refiere a la producción o a la distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- d) Para realizar sus actividades cuentan con recursos humanos, de capital técnicos y financieros.
- e) Combina los factores de producción a través de los procesos de trabajo de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción.
- f) Plantea sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar; es decir, toma sus decisiones en forma racional.
- g) Es una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social de un país.
- h) Es un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- i) Para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo cual le exige prácticas más complejas entre las que destacan la modernización, la racionalización y la programación.
- j) La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- k) Asume la total responsabilidad de riesgo de pérdida.

3.3 TIPOS DE EMPRESA.

La empresa se puede clasificar tradicionalmente en tres grandes ramos:

- a) De Servicios.
- b) Comerciales.
- c) Industriales.

A continuación se describen algunas de sus características por cada ramo:

- a) Empresa de Servicios es aquella en la que, con el esfuerzo de las personas, se produce un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objetivo del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresa se encuentran principalmente:

1. Sin concesión.- Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento de parte de las autoridades para poder operar.
2. Concesionadas por el Estado.- Son aquellas cuya índole es de carácter financiero.
3. Concesionadas no financieras.- Son aquellas autorizadas por el Estado pero sus servicios no son de carácter financiero.

b) Empresa Comercial es aquella que se dedica a adquirir cierta clase de bienes o productos con el objetivo de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en el que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición con un porcentaje denominado margen de utilidad.

c) Industriales, es un conjunto de empresas que producen un bien homogéneo, es decir, que cada empresa con un producto diferenciado es una industria.

Las empresas industriales se clasifican en:

1. Industrias Extractivas: Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas nacionales sin modificar su estado original.
2. Industrias de Transformación: Son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a los adquiridos originalmente.

3.4 CLASIFICACION DE LA EMPRESA.

Las empresas se clasifican:

- Por su tamaño.
- Por su origen.
- Por su aportación de capital.

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño, entre las destacan:

1. Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra
2. Volumen de ventas anuales.
3. Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son el criterio de la producción, número de colaboradores, ventas, tecnología, sistemas de información, grado de especialización o globalización. Al respecto de la globalización, cabe señalar que este concepto se entiende como el proceso para alcanzar un determinado nivel de desarrollo justo y competitivo, en el ámbito mundial.

3.4.1 POR SU TAMAÑO.

En el caso mexicano la definición de empresa de acuerdo con su tamaño es:

MICROEMPRESA: Empresa que ocupa hasta quince personas. Típicamente pertenecen a sólo un dueño o propietario, esto es, que el microempresario es el alma y vida de su negocio. Estas microindustrias que tienen propietarios únicos parecen poseer una longevidad ligeramente más elevada que aquellas cuyos dueños son dos o más socios; es decir, han durado cinco años o más.

Otras de las características importantes es la localización de la microempresa, ya que más de la mitad dicen estar ubicadas fuera de la residencia del microempresario, este dato resulta un tanto sorprendente puesto que una localización conlleva gasto, mismo que requiere un nivel de operación más complejo. También hay que tener en cuenta lo relacionado con el local de la microempresa, ya que de modo similar parece ser que las que tienen propietario único tienden más a alquilar y menos a ser dueños de los lugares donde operan, en comparación con las empresas organizadas por dos o más dueños.

Generalmente su organización es de tipo familiar ya que el dueño es quien proporciona el capital y es dirigida y organizada por él mismo; su organización es empírica, su producción no es muy maquinizada, el número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los familiares y, para el pago de impuestos, son consideradas como causantes menores.

PEQUEÑA EMPRESA: Ocupa de 16 a 100 personas, desempeña un papel fundamental en nuestra existencia porque gran parte de nuestra actividad económica se realiza en razón de personas que dirigen pequeñas empresas. El término pequeña empresa se refiere a negocios que tienen dueños y gerentes locales, casi siempre, pocos empleados que trabajan en un solo lugar.

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, los propios dueños dirigen la marcha de la propia empresa, en muchas ocasiones su administración es empírica, dominan y abastecen un

mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

MEDIANA EMPRESA: Son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos cuantos dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico. Tienen un capital social repartido entre unos cuantos socios, con una autonomía real de financiamiento y gestión y un nivel de desarrollo dimensional. Son aquellas empresas cuyos ingresos acumulables no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a 1.5 millones de pesos anuales.

Las medianas empresas forman el eslabón entre las gigantescas fábricas y los últimos mercados para los productores; con mucha frecuencia las pequeñas empresas son las que forman dichos mercados.

GRANDE EMPRESA: Ocupa más 200 trabajadores, casi todas las grandes empresas de hoy comenzaron en pequeña escala; sin embargo, hasta la producción en masa de industrias pesadas y de comunicaciones, son la consecuencia de 50 años de progreso, que han dado como resultado la complicada maquinaria y tecnología de hoy, con la consiguiente necesidad de realizar enormes inversiones de capital; con lo cual, los principiantes en escala quedan virtualmente excluidos de estas esferas de actividad que han llegado a ser representativas de las grandes empresas.

Así, lo señalado en el párrafo anterior ha ocurrido con frecuencia y ha sido interpretado como un intento de las grandes empresas por absorber a todos sus pequeños competidores. Las principales razones, consideran algunos autores, por las que no se verifica con frecuencia una evolución de la mediana a la grande empresa, tienen que ver con que el sistema tributario virtualmente impide a la pequeña empresa que acumule fondos para una gran expansión y para el aumento de inversiones que tal expansión requiere.

3.4.2 POR SU ORIGEN.

Las empresas se clasifican en:

NACIONALES. Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes de un país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial forman empresas que se dedican a algunas ramas de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

EXTRANJERAS. Se operan en el país aunque sus capitales no son aportados por los nacionales sino por extranjeros. También son llamadas transnacionales.

MIXTAS. Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, y estos se asocian o fusionan sus capitales, ya que se forman por una parte de capital nacional y, por otra, de capital extranjero.

MULTINACIONALES. Están concebidas para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes.

La empresa multinacional se forma con capital público de varias naciones y se dedica a un giro o actividad que beneficia a los países participantes.

3.4.3 POR SU APORTACION DE CAPITAL.

De acuerdo a este criterio se clasifican en tres tipos de empresas, que son:

EMPRESA PRIVADA. Es una organización económica que representa y se forma con aportaciones privadas de capital.

EMPRESA PÚBLICA. Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales, debido a la necesidad de la intervención del Estado en la economía, con el objetivo de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar.

EMPRESA MIXTA.- Es aquella que se forma con la fusión de capital público y privado. La forma de asociación en la combinación de capitales puede ser muy diversa.

3.5 GADU SISTEMAS

La empresa GADU SISTEMAS inició sus labores en 1994, constituida como sociedad anónima de capital variable, que por sus características se ubica como microempresa y en el sector servicios.

La microempresa GADU SISTEMAS S.A. de C.V. tiene como finalidad el servicio a la comunidad poblana brindando soluciones integrales y

efectivas al proceso productivo y administrativo de toda organización por medio de la aplicación de la ingeniería en electrónica, eléctrica y en sistemas computacionales, incluyendo los servicios preventivos y correctivos en estas tres áreas.

GADU SISTEMAS, ha operado en la ciudad de Puebla a lo largo de nueve años; por tal motivo, su trabajo tiene reconocimiento a nivel nacional, el que corroboran al ser invitados a ferias de exposiciones en ese ámbito.

3.5.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

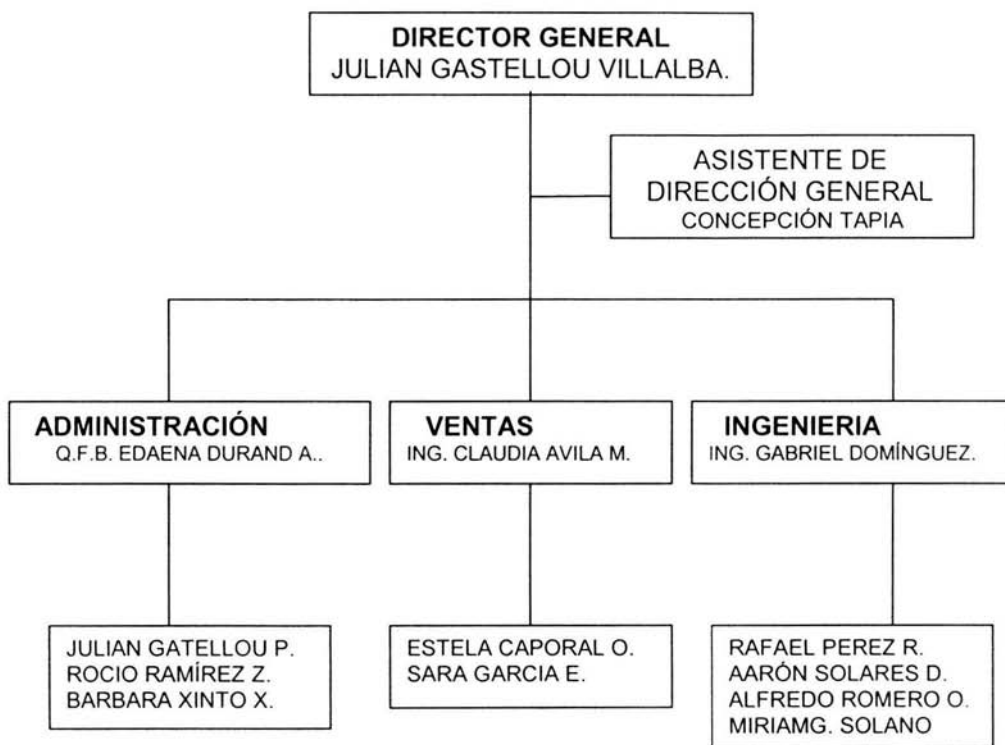


Figura 3 Organigrama de la Empresa GADU Sistema

3.5.2 VISIÓN.

Llegar a ser una empresa consolidada económicamente y creadora de tecnología propia.

3.5.3 MISIÓN.

Brindar soluciones integrales y efectivas al proceso productivo y administrativo de toda Organización, por medio de la aplicación de la ingeniería electrónica, eléctrica y en sistemas computacionales, incluyendo los servicios preventivos y correctivos.

3.5.4 POLÍTICAS.

Las políticas que deben ser observadas y aplicadas invariablemente por el personal de GADU SISTEMAS son las siguientes:

- 1.- El cliente es lo más importante para la empresa.
- 2.- Conocer la visión, misión y filosofía de la empresa.
- 3.- Tener conocimiento efectivo de la función que desempeña cada individuo dentro de la empresa.
- 4.- Poner en práctica sus valores en orientación hacia el cliente.
- 5.- Brindar servicios con calidad.
- 6.- Integridad en la organización.
- 7.- Fomentar el trabajo en equipo.
- 8.- Impulsar la creatividad e innovación.

9.- Comportamiento responsable ante los clientes, brindando solución a sus necesidades.

3.5.5 NORMAS.

- Capacitación a los miembros que conforman la empresa, cada 6 meses.
- Atención primordial al cliente.
- Actitud positiva del empleado en el desarrollo laboral.
- Correcto cumplimiento de las políticas y valores de la empresa.

3.5.6 REGLAS.

Puntualidad en el horario de entrada y salida.

Respetar los días hábiles de trabajo y en los que no se labora.

No ingerir bebidas alcohólicas dentro de la empresa.

No fumar dentro de la empresa.

3.5.7 POLÍTICAS EMPRESARIALES.

POLÍTICAS GENERALES:

Las políticas generales se dictan para contar con funciones oportunas y, con ello, proporcionar un mejor servicio a los clientes y darle un adecuado valor a cada uno de los empleados que integran GADU Sistemas, dando como resultado un clima laboral propicio para la productividad y la competitividad.

Entre algunas de las más importantes se encuentran:

- Respetar todas las políticas establecidas dentro de GADU SISTEMAS.
- Asistir al trabajo con puntualidad.
- Toda la comunicación interna deberá ser realizada por escrito, en su respectivo formato.
- El trabajo de todo colaborador será sujeto a evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales y anuales en los rubros y área de la empresa, en el día y horario establecidos para dichas evaluaciones.
- Todo trabajo o servicio deberá tener una utilidad y dejar satisfecho al cliente.
- Todo cliente deberá recibir atención adecuada y personalizada.
- Todo colaborador de GADU SISTEMAS en la presentación de su servicio deberá guiarse por una ética profesional.
- Todo colaborador de GADU SISTEMAS en la presentación de sus servicios deberá mantener un comportamiento adecuado.
- En caso de separación voluntaria de la empresa cualquier colaborador deberá avisar a su coordinador con quince días de anticipación para poder concluir todo trabajo pendiente.
- Persona o colaborador que no rinda resultados efectivos será dado de baja, esto con previa información otorgada por el coordinador del área.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En cualquier estudio o investigación científica, la persona que investiga debe marcar y delimitar el camino por el cual va a dirigir su trabajo, de una forma ordenada y coherente, ya que el camino determina el avance día a día hasta su conclusión.

Para la realización de este trabajo se utilizó la investigación de campo, que es un tipo de estudio efectuado en una situación específica. La teoría al respecto señala que se trabaja con sujetos libres, que presentan significativas diferencias de la vida cotidiana relacionadas con los investigadores.

Redding, menciona que una investigación de campo por sí misma, no es más ni menos científica que la efectuada en los laboratorios.

El tipo de investigación de campo que se eligió para la realización descriptiva de este caso, consiste en describir las conductas observadas en un sistema.

Para la Organización sujeto del presente análisis, GADU SISTEMAS, se observaron conductas en cuanto al sistema de comunicación para demostrar el campo de acción y la pertinencia del enfoque que puede aportar, la o el Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, dentro de la estructura organizacional de la empresa.

4.1 SUJETOS

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones de la microempresa GADU SISTEMA S.A. DE. C.V., ubicada en Calle Rosas Núm. 39, Col. Bugambilias, en Puebla, Puebla.

Como se señaló anteriormente, la microempresa GADU SISTEMAS S.A. de C.V. tiene como finalidad brindar soluciones integrales y efectivas al proceso productivo y administrativo de toda organización, por medio de la aplicación de la ingeniería en electrónica, eléctrica y en sistemas computacionales, incluyendo los servicios preventivos y correctivos en estas tres áreas.

4.2 MUESTRA.

La muestra de estudio se integró por trece personas y sin ninguna selección, ya que éstas conforman la población total de la empresa GADU SISTEMA S.A. de C.V. Cabe destacar que para lograr en la empresa la implantación de un sistema de mejora continua se necesita la participación total de la dirección y ésta debe dirigir los efectos hacia el demás personal del organigrama.

La edad de las y los participantes fluctúa entre los 20 a 44 años; su nivel de escolaridad máxima es licenciatura y el mínimo registrado de carrera técnica.

4.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para esta investigación se preparó un cuestionario que es "un instrumento escrito para ser resuelto sin intervención del investigador" Zorrilla, Arena. (2001).. La finalidad del cuestionario es traducir los objetivos de la investigación en cuestionarios particulares para que sean respondidos por los sujetos de estudios y se permita verificar la hipótesis.

Se utilizaron preguntas de opción múltiple que en cierto modo son cerradas, pero que permiten una serie de matices fijados de antemano para llegar a puntos específicos de la investigación.

4.4 PROCEDIMIENTO

En sí el mismo procedimiento utilizado tuvo como estrategia principal poder llevar a la reflexión a las y los empleados para integrar al personal como si fuera un solo cuerpo en cuanto a los aspectos organizacionales de la empresa; así como para responder tanto a eventos de su entorno laboral como para cristalizar los objetivos generales de la Organización, de manera que con esto se contribuya a que quienes ahí laboran encuentren su propio desarrollo y el logro de sus objetivos personales.

Parte sustancial de la hipótesis se basa en comprobar que al ir logrando integrar al personal, se conseguirá una identificación y apropiación de la misión, la visión, las filosofías institucionales y de calidad; en este sentido, la misión y la

visión para alcanzar los objetivos de GADU Sistemas, y las filosofías para lograr que los empleados se pongan la camiseta y se sientan parte importante en la empresa, generando con ello una sólida identidad corporativa, que pueda derivar en alta productividad y competitividad.

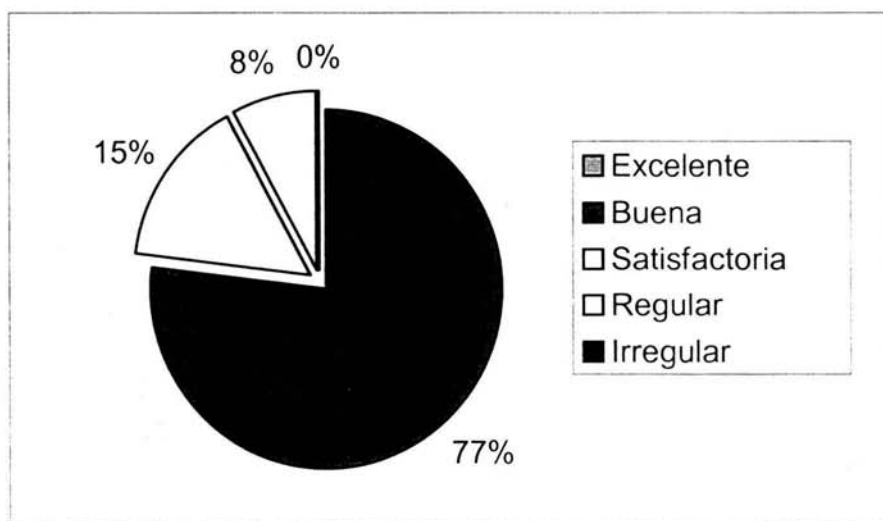
A continuación se presentan los resultados de la investigación de campo, basada principalmente en la aplicación del cuestionario referido, mismo que ofrece un rico diagnóstico del clima organizacional. Así también se irán encontrando algunos análisis de las respuestas y se irán perfilando algunas recomendaciones que se presentarán sistematizadas y cohesionadas en la parte final del presente trabajo.

La primera pregunta fue: *¿Si un amigo te pregunta acerca de obtener un empleo en esta empresa la recomendarías?*

El resultado observado fue que el 77% de los empleados encuestados respondieron en forma negativa al calificarla como una empresa irregular. Esto es un indicador de que los trabajadores no están comprometidos con la empresa, es decir, se muestra una falta de identidad que llevaría a pensar que no traen puesta la camiseta. Del total de empleados encuestados solo el 15 % recomendaría su ingreso a esta empresa y sólo el 8% considera a la empresa como regular. De lo anterior se observa que existe una falta de difusión por parte de la empresa hacia sus empleados de lo que le da valor a una Organización.

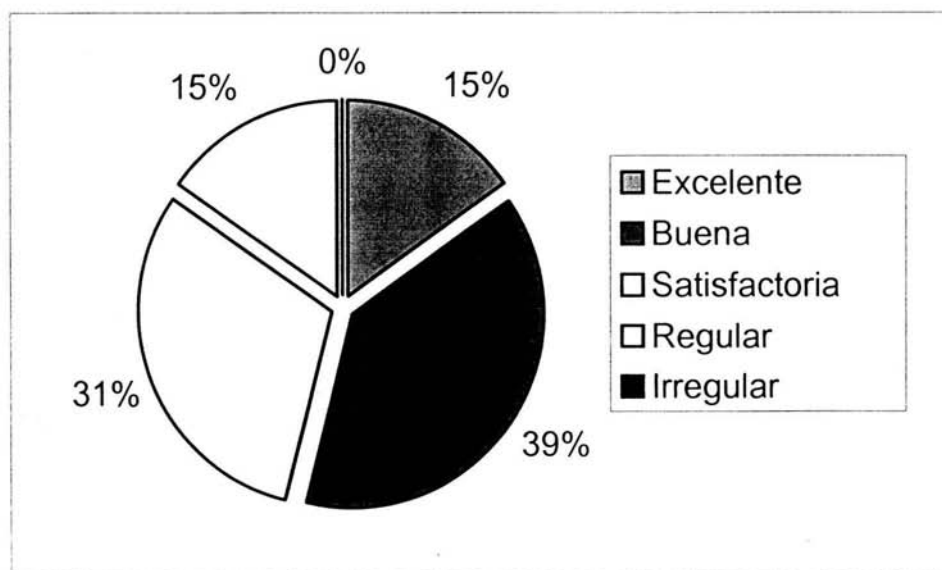
Se recomienda trabajar en cursos de motivación tal vez con incentivos, talleres de filosofía institucional con el fin de lograr una mayor difusión de valores y conseguir cerrar los procesos de comunicación de la empresa hacia sus empleados.

Gráfica No. 1.



En cuanto a la pregunta 2: *¿Hasta qué punto tengo la oportunidad de desarrollar todo mi potencial en el trabajo?*, se observa que el 39% de los empleados encuestados opinan que el grado para desarrollar su potencial en la empresa es bueno; el 31% respondió que de manera satisfactoria; el 15% regular e igualmente el 15% refirió que de manera excelente. De lo anterior se deduce que una mayoría de los empleados desarrollan de forma satisfactoria sus potenciales. Se recomienda trabajar en una serie de estrategias que ayuden a empleados y empresa a trabajar en equipo, toda vez que en esos 85 de cada 100 se puede capitalizar la expectativa que tienen de ver desarrolladas sus habilidades y talentos, de ser y sentirse productivos.

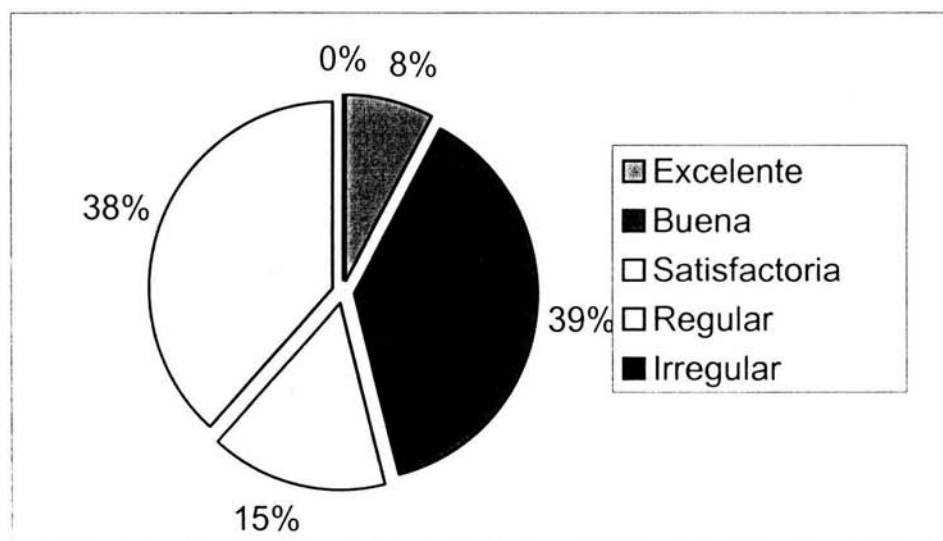
Gráfica No. 2.



Con relación a la pregunta 3: **¿Conozco la misión, visión, y objetivos de la empresa?** Se observa que solo el 8% de los empleados encuestados conocen la misión, visión y objetivos de la empresa de un forma excelente; que el 39% la conocen en forma satisfactoria, el 38% en forma regular. De lo anterior se deduce que si bien la mayoría de los empleados tienen cierto conocimiento, lo deseable sería que en su totalidad se conocieran estos conceptos de forma adecuada y exhaustiva.

Lo anterior puede implicar que el equipo empresa-empleados no vayan en el mismo rumbo ya que al carecer de dicho conocimiento se hace evidente una falta de comunicación de los niveles directivos hacia el resto del personal, o en su caso, la necesidad de construir estos lineamientos de manera colectiva que propicien la integración y socialización de las ideas.

Gráfica No. 3.

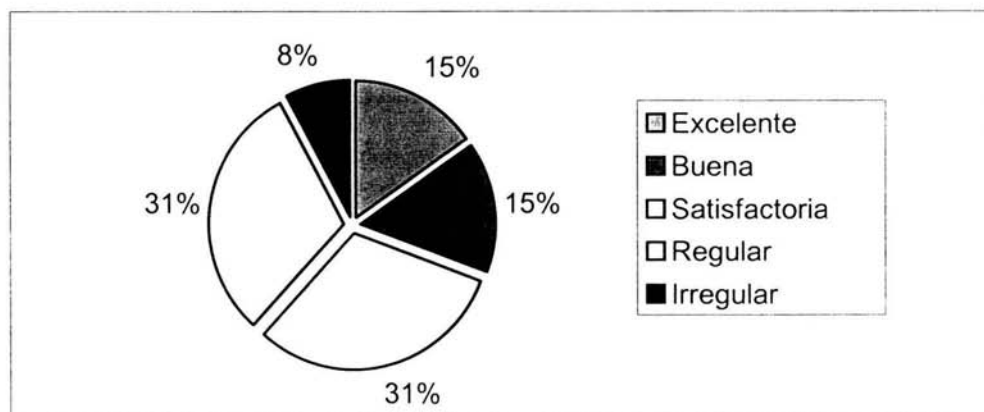


En torno a la pregunta número 4, que se circunscribe a cuestionar sobre *el interés de la administración por los empleados como individuos*, dos son los datos relevantes.

Por un lado un importante 62% de los empleados encuestados consideró que la empresa no se preocupa de su situación como seres humanos, como personas. Así tenemos visiblemente un problema de relaciones humanas, que de ser resuelto o modificado podría derivar en generar un mejor clima laboral.

El 30% pensó que la administración sí se preocupa por ellos; es oportuno señalar que si una masa crítica comienza a construirse precisamente con el 30 por ciento de la población, se podría aprovechar este número de personas que se sienten tomadas en cuenta por la empresa, para generar una sinergia, a través de la comunicación informal o de alguna otra estrategia, que permita modificar y mejorar el clima organizacional.

Gráfica No. 4.

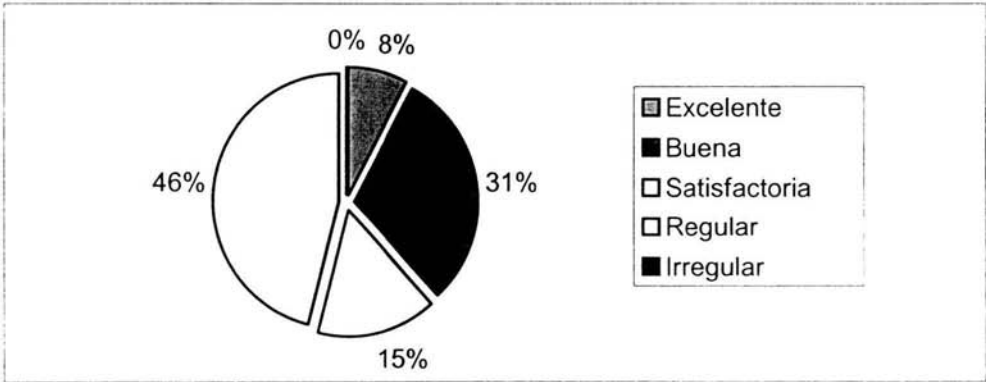


A través de la pregunta número 5, se entra en uno de los terrenos más delicados de la relación trabajador-empresa, toda vez que se aborda el asunto salarial.

Así tenemos que sólo el 8% de los empleados, al responder a la pregunta: *¿el punto hasta el cual comprendo, las bases de mi tarifa de sueldo es?:*, opinó que su pago es excelente; el 31% lo considera de forma buena; en contraposición con el 15% que calificó su salario, en la escala presentada, como satisfactorio y el 46% de manera regular.

Como parte de las virtudes que permite una investigación de campo se pudo consignar que el descontento no era en cuanto al salario en sí mismo, sino a la falta de información de los empleados con respecto a sus percepciones y deducciones, lo que hizo evidente una vez más la falta de mecanismos de comunicación eficaces.

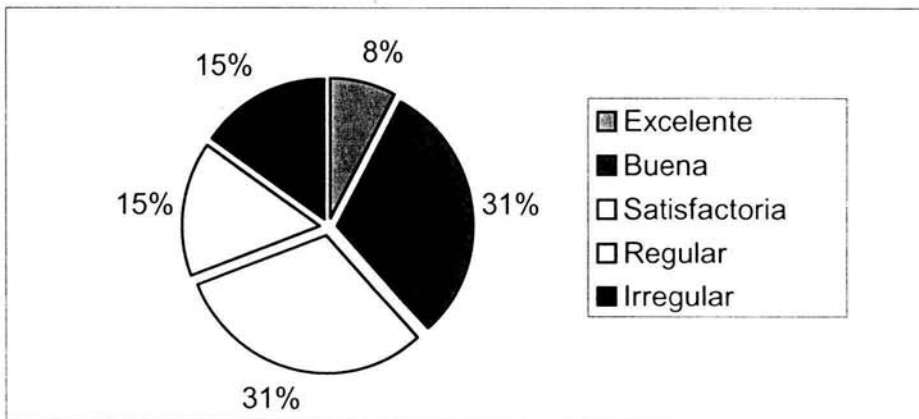
Gráfica No. 5.



No obstante el argumento anterior que señalaba deficiencias en el departamento administrativo con relación a la información sobre los salarios, en cuanto a la pregunta 6: *¿La prontitud de la administración para hacer las correcciones y los cambios que se necesitan al trabajo?*, el 70% de los encuestados tuvo una buena impresión del los trámites administrativos en relación a la prontitud de las correcciones y cambios que se requieren para realizar su trabajo.

El 8% de los empleados encuestados opinó que el grado de respuesta en trámites administrativos es excelente; el 31% lo calificó de manera buena; el 31% satisfactoria; el 15% regular y sólo un similar 15% lo ubicó dentro del rubro de irregular.

Gráfica No. 6.

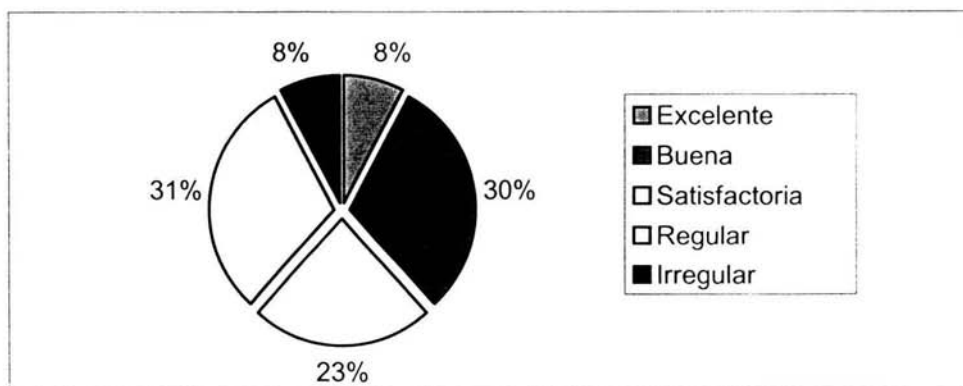


Al llegar a la pregunta número 7 se plantea investigar sobre los procesos de capacitación e inducción, por lo que el cuestionamiento se estructuró así: **¿La cantidad de entrenamiento al iniciar mi trabajo en esta empresa fue?**

Al respecto, los resultados arrojados revelan que sólo el 8% de los empleados encuestados opinó que la capacitación en la empresa es excelente; el 30% solo de manera buena; el 23% satisfactoria; el 31% regular y el restante 8% de manera irregular.

De lo anterior se deduce que este apartado de la capacitación en el campo laboral es buena, aunque sumados el 39% de los encuestados tienen una impresión de regular a irregular acerca de la capacitación, es decir, que una parte representativa de la población requiere de capacitación en áreas específicas para su trabajo.

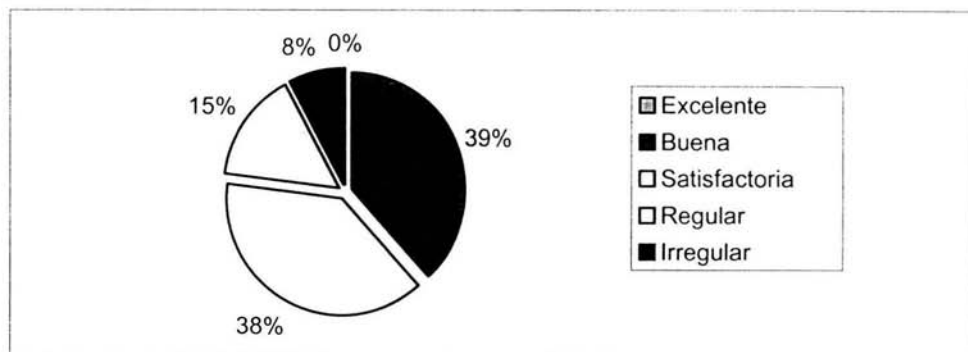
Gráfica No. 7.



Continuando con el rubro de medir los flujos de información, al preguntar en el apartado 8, **¿El punto hasta el cual estoy informado anticipadamente respecto a los cambios que afectan mi trabajo?**, el 39% de los empleados encuestados opinó que éstos flujos los considera de forma buena; el 38% de manera satisfactoria; el 15% regular y sólo el 8% de manera irregular.

De lo anterior se puede afirmar que este apartado refleja que la información es un punto débil de la empresa pues se requiere difundir de manera oportuna y objetiva sobre los cambios al interior de la empresa.

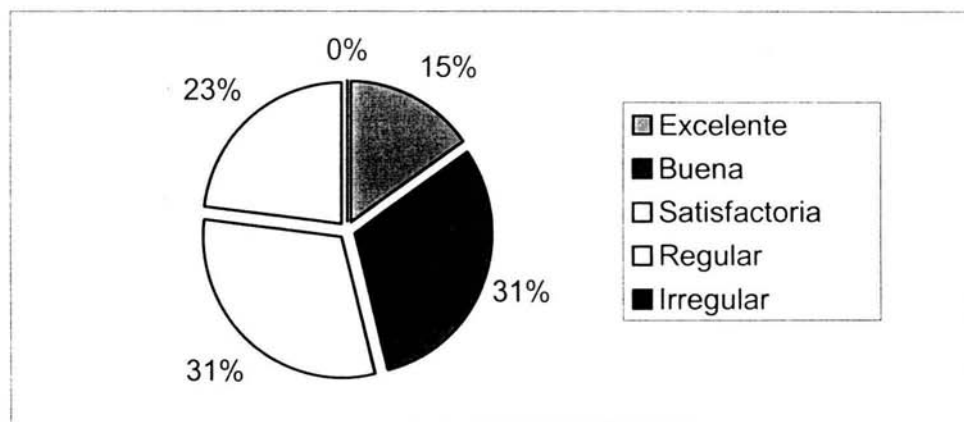
Gráfica No. 8.



La pregunta número 9 del cuestionario señala: *¿Cuándo hago bien un trabajo, el reconocimiento que recibo?*, se observa que el 15% de los empleados encuestados opinaron que el reconocimiento a su labor es excelente; el 31% considera de manera buena los mecanismos de reconocimiento; el 31% satisfactoria y el 23% lo calificó de regular.

Al observar estos resultados del apartado de reconocimiento al trabajo, en general, es bueno aunque se debe trabajar en el 23% regular, pues es aproximadamente una cuarta parte de los encuestados quienes no están a gusto con los reconocimientos.

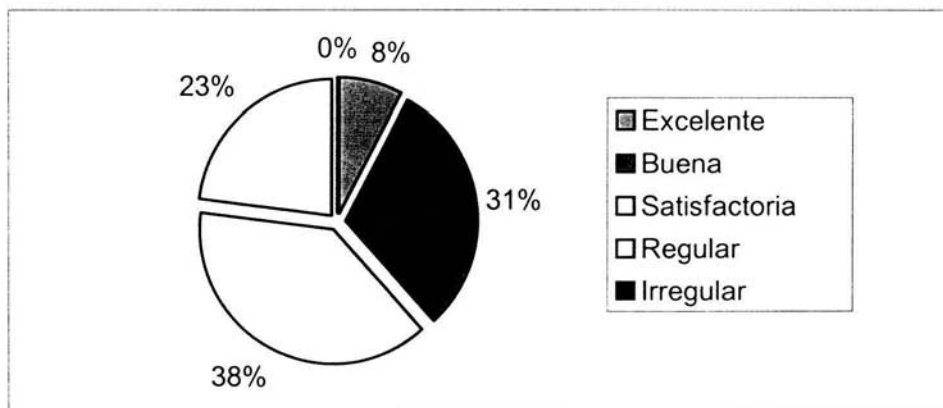
Gráfica No. 9.



Al respecto de todo aquello que compone el área física y la infraestructura con la que se cuenta en la empresa, la pregunta 10 se expresó así: *¿Las condiciones de trabajo en general, área de descanso y de servicio físico son:?,* se obtuvo que sólo el 8% de los empleados encuestados opinaron que las condiciones de trabajo son excelentes; el 31% de manera buena; el 38% satisfactoria y el 23% regular.

En general es una de las áreas que tuvieron puntajes elevados en cuanto a registrar una buena aceptación sobre las condiciones de trabajo, quizás este apartado no implica mayor riesgo para la empresa aunque se debe cuidar ese 23% de regular.

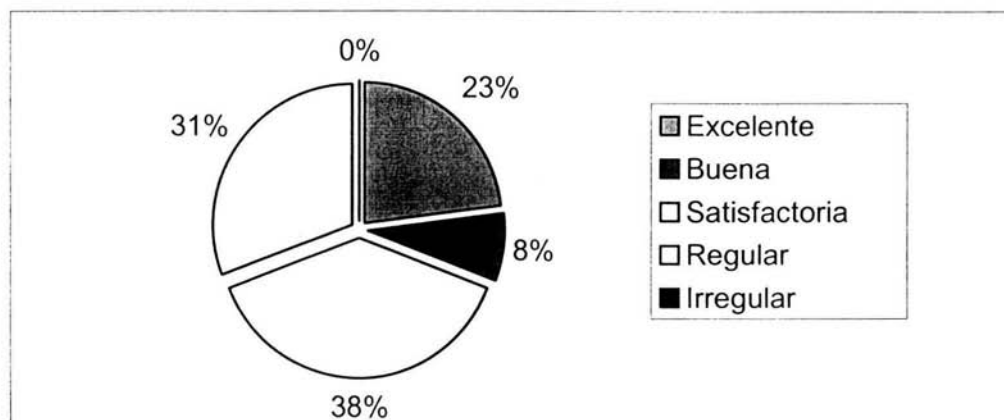
Gráfica No. 10.



¿Cuándo hablo con mi superior, la libertad que siento para decir lo que pienso es?, a este respecto contenido en la pregunta número 11, encontramos que el 23% de los empleados encuestados opinaron que el reconocimiento a su labor es excelente; sólo el 8% lo calificó de buena; el 38% satisfactoria; y el 31% se refirió a esas libertades como regular.

De lo anterior se deduce que al hablar con un superior la libertad que sienten los empleados es aceptable, aunque una vez más se debe poner especial atención al 23% que manifiesta que es regular.

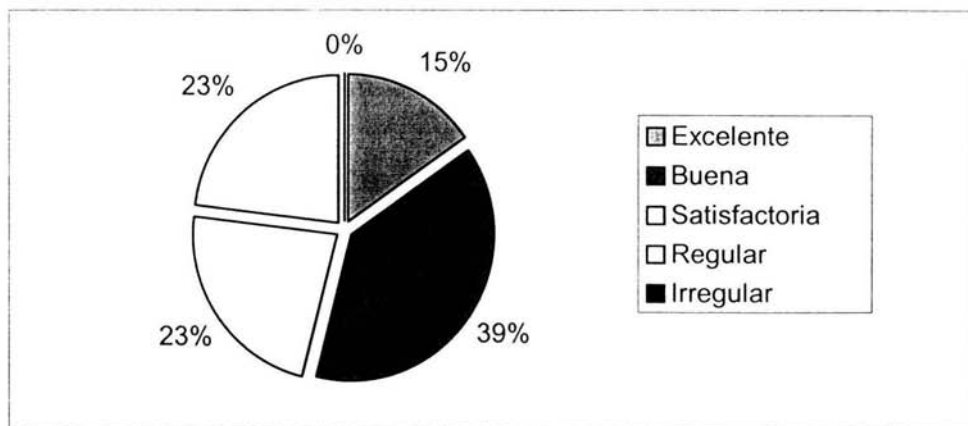
Gráfica No. 11.



Al indagar con la pregunta 12: *¿La disposiciones de mi supervisor a escuchar y ayudarme cuando tengo dudas o problemas es?*, se obtuvo que el 39% consideró como buena esa disposición por parte de la persona dedicada a la supervisión; el otro 23% refirió que su percepción al respecto era regular.

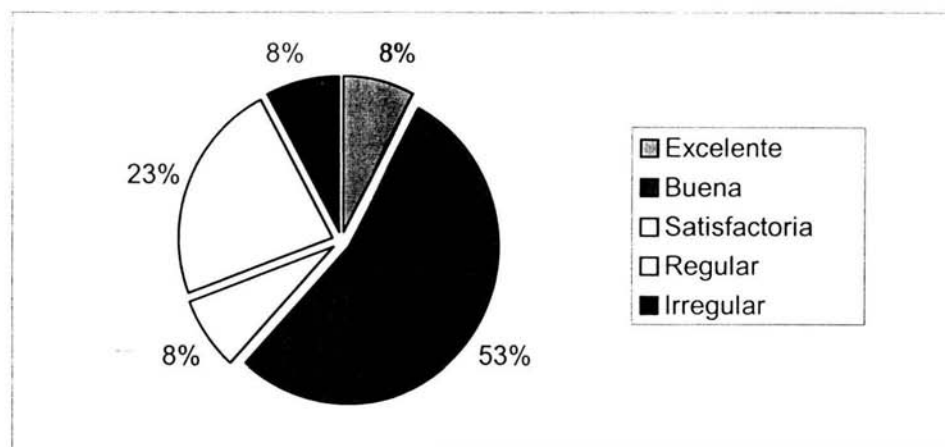
Con lo anterior, se deduce que esta buena percepción que se tiene podría reforzarse y servir como ejemplo de una buena práctica al interior de la empresa.

Gráfica No. 12.



En este apartado que corresponde a la pregunta 13: *¿Las invitaciones que me hace mi supervisor a ofrecer sugerencias y a un ensayo?* , se ratifican en buena medida los resultados anteriores, toda vez que el 53%, más de la mitad, consideró como buena las invitaciones efectuadas por parte del personal de supervisión y el 23% las calificó como regular, situaciones que con una correcta potenciación, visibilización y propagación serían de los hechos favorables dignos de ser replicados como ejemplos en otras áreas.

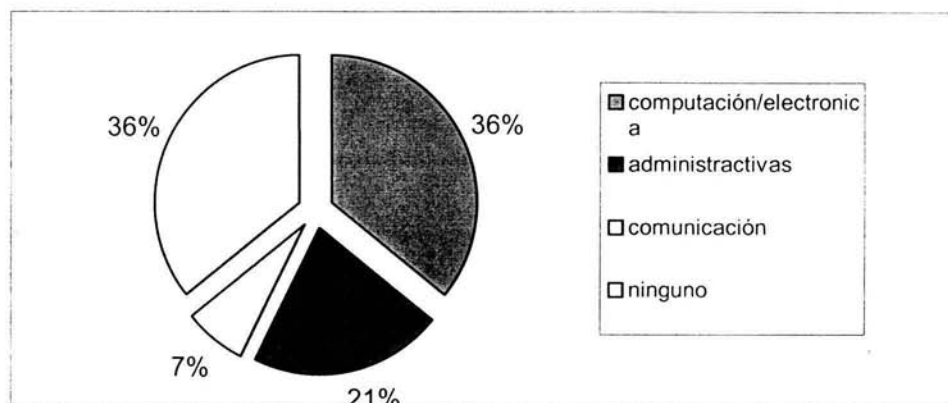
Gráfica No. 13.



En la parte final del cuestionario se abordan asuntos que dentro de la misma investigación permiten orientar las recomendaciones para realizar acciones que pueden contribuir a la vida institucional.

En este sentido, la pregunta 14 **¿Qué clase de entrenamiento adicional le gustaría tener?**, nos arroja información rica que representa áreas de oportunidad que deben ser aprovechadas. Aquí se observó que al 36% le gustaría computación y electrónica. Con estos datos podemos deducir que los empleados tienen interés sobre su trabajo a nivel técnico y electrónico.

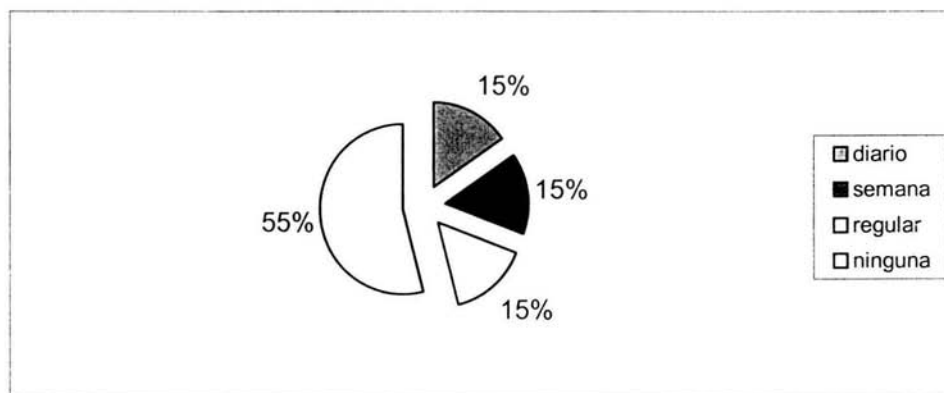
Gráfica No. 14:



Para finalizar, en la pregunta 15: *¿En mi opinión el problema principal que se nos presenta para aumentar la comunicación que se nos da en GADU SISTEMAS?*, el 39% del personal encuestado manifestó la necesidad de contar con libertad de opinión, sin que con ello sean interrumpidos y dispuestos a escuchar y el otro 31% piden confianza al trabajador.

Es digno de tomar en cuenta lo aquí está manifestando la fuerza laboral, ya que con estos datos podemos deducir que los empleados no tienen comunicación ni libertad de opinión en su trabajo, por lo que se perfilaría un campo de acción para el especialista de la comunicación para innovar y abrir canales de comunicación que permitan cumplir con todo el proceso y llegar hasta la retroalimentación.

Gráfica No. 15.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CAPITULO V.

CONCLUSIONES

5. Estrategia de comunicación para GADU SISTEMAS

Hoy en día las empresas y organizaciones dentro de su plan de desarrollo organizacional deben contar con la implementación de estrategias, que ayuden a dirigir o re-dirigir los objetivos trazados en un inicio. Estas estrategias pueden modificar los objetivos, es decir, mejorarlos y/o redefinirlos. La Organización que no cuenta con un plan de desarrollo basado en la implementación de estrategias, simplemente es una empresa encaminada a morir.

Como en cualquier estudio de investigación científica, quien investiga debe marcar y delimitar el camino más viable para la consecución de los objetivos planteados. En el caso de GADU SISTEMAS se proponen las siguientes estrategias:

- Elaborar y operar un Plan de Comunicación Organizacional e
- Implementar un Plan de Capacitación para el Personal

Antes de implementar cualquier plan o estrategia es recomendable asegurarse de que la empresa estará convencida de que las propuestas serán ejecutadas para el mejoramiento del ambiente laboral y el incremento de su productividad.

Se debe formar un comité para observar el destino de las metas y objetivos, es obvio que el cuerpo directivo deberá formar parte fundamental en el desarrollo de estos planes y ocasionalmente buscar la ayuda externa, esto colaborará para tener otra perspectiva de la situación.

El primer plan logrará que los empleados se identifiquen con la empresa; además de que será muy útil para conocer los niveles, tipos, actores y liderazgos que existen en la organización y que operan dentro de la comunicación informal y formal; así como en la comunicación descendente y ascendente.

En términos generales se debe trabajar en modificar la imagen distorsionada que tienen los empleados de GADU SISTEMAS en cuanto a la percepción de la empresa. Se recomienda, con la participación e intervención de los empleados, redefinir la misión, visión, política de calidad y filosofía, pues con esto se logrará que obtengan una identificación con la misma, abatiendo así también la falta de difusión que se detectó.

Además, con respecto al resultado del cuestionario que se aplicó, se conseguirá que los empleados se identifiquen, reconozcan y recomienden a su empresa como una fuente de trabajo y oportunidades.

Se recomienda trabajar en cursos de motivación y de filosofía institucional, teniendo en la medida de lo posible un programa de incentivos, con esto se alcanzará una mayor difusión y comunicación de la empresa hacia sus empleados.

Para el desarrollo de los potenciales de trabajo en la empresa GADU SISTEMAS S.A. de C.V., se recomienda trabajar en una serie de estrategias que ayuden a empleados y empresa a trabajar en equipo, poniendo especial énfasis en la motivación personal y la integración a la empresa.

Una opción integral en cuanto a estos procedimientos la ofrecen la implementación de programas de Calidad Total y Mejora Continua y de certificación en normas internacionales como ISO, que implican llevar a cabo procesos de planeación estratégica. Si bien resultan opciones costosas, sobre todo por tratarse de una microempresa, podrían valorarse como posibilidad.

De no implementarse un programa de Calidad Total, sería una medida viable contar con un programa de capacitación y conocimiento de puestos, ya que serviría como incentivo a los trabajadores la posibilidad de escalar puestos, esto hasta donde lo permita el desarrollo de la propia empresa, toda vez que como resultado de la investigación se obtuvo que más del cincuenta por ciento de los empleados aspiran a un cargo administrativo por ser los mejores pagados.

Hacer público entre los empleados los puntos referentes a tabuladores sobre impuestos, deducciones, etc., produciría un ambiente de tranquilidad laboral pues se dedujo que la mayoría de los empleados están descontentos en la forma de pago con respecto a sus percepciones y deducciones. Es evidente que este

tipo de información por parte de la empresa debe fluir desde el departamento administrativo en forma correcta, clara y en los tiempos oportunos.

Contar con los Manuales de Organización y de Procedimientos es de vital importancia para la salud y buen desempeño de cualquier empresa u Organización.

Se propone un plan de inducción y capacitación para los empleados de nuevo ingreso para lograr su pronta identificación e incorporación institucional, que incluya la elaboración de material gráfico y audiovisual, como un video de inducción, una carpeta institucional, un CD interactivo, etc.

Es prioritario contar con un sistema que mantenga informados a los empleados de manera ascendente y descendente para abatir uno de los puntos medulares que se detectaron: la falta de información clara, veraz y oportuna, así como la deficiente comunicación registrada. Se sugiere un boletín interno (que puede ser electrónico), un periódico mural o un tablero de avisos, entre otros; así como hacer una revisión e intervención a fondo de las necesidades de formatos de información como memorandos, oficios, circulares, viáticos, pases de salida, tarjeta de checado, papelería institucional con el fin de homogenizar la imagen institucional y probar su efectividad como instrumentos de comunicación.

Desarrollar un sistema de incentivos que den a los empleados los estímulos necesarios y suficientes, pues para el trabajador sería muy gratificante ver

recompensados sus esfuerzos, aparejado con un sistema de reconocimientos, que logre hacer visible su valor como personas integrantes de la Organización.

Al respecto de la infraestructura para contar con espacios de recreación y esparcimiento, consideramos que sólo es necesario instrumentar una eficiente difusión y afianzarla, pues los empleados tienen una buena impresión de los lugares de descanso y del espacio físico que ofrece la empresa.

Contar con una política de apertura de los mandos superiores permitirá un acercamiento de mayor confianza con los empleados, pues tener esa apertura logra que la comunicación fluya en forma más ordenada y con la certidumbre adecuada, ya que en la medida que exista la confianza para hablar con un superior habrá un entendimiento entre las parte y juntos podrán lograr los objetivos que se trace la empresa.

En conclusión, estos planes o estrategias logran que exista una identificación de los empleados con la empresa, es obvio que estos planes deben estar en constante retroalimentación pues una vez empezados se debe dar un seguimiento para saber si se están obteniendo los resultados esperados; en caso contrario se deben redefinir los puntos débiles que arroje este seguimiento.

Con esto, se hace evidente que la Comunicación Organizacional es importante para el mejoramiento laboral y empresarial.

Así y con base en las recomendaciones expuestas, surgidas de todo lo investigado, la hipótesis planteada queda comprobada, ya que *con base en las opiniones de los empleados de GADU SISTEMAS, se propondría una estrategia de Comunicación Organizacional.*

ANEXOS

ENCUESTA

1. ¿Si un amigo te pregunta acerca de obtener un empleo en esta empresa la recomendarías?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
2. ¿Hasta que punto tengo la oportunidad de desarrollar mi potencial en mi trabajo?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
3. ¿Conozco la misión, visión, y objetivos de la empresa?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
4. ¿El interés de la administración por los empleados como individuos es?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
5. ¿El punto hasta el cual comprendo las bases de mi tarifa de sueldo es?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
6. ¿La prontitud de la administración para hacer correcciones y los cambios que se necesitan?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
7. ¿La cantidad de entrenamiento al iniciar mi trabajo en esta empresa fue?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
8. ¿El punto hasta el cual estoy informado anticipadamente respecto a los cambio que afectan mi trabajo?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
9. ¿Cuándo hago bien un trabajo, el reconocimiento que recibo?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
10. ¿Las condiciones de trabajo en general, área de descanso y de servicio físico?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
11. ¿Cuándo hablo con mi superior, la libertad que siento para decir lo que pienso?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
12. ¿Las condiciones de mi supervisor a escuchar y ayudarme cuando tengo dudas o problemas es?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
13. ¿Las invitaciones que me hacen mi supervisor a ofrecer sugerencias y a un a ensayar?
Excelente Buena Satisfactoria Regular Irregular
14. ¿Qué clase de entrenamiento adicional le gustaría tener?
15. ¿En mi opinión el problema principal que se nos presenta para aumentar las comunicación que se nos da en GADU SISTEMAS?

BIBLIOGRAFIA

Arrieta E. Luis. (1991) Un concepto de comunicación organizacional. México. Editorial Diana.

Collado Fernández Carlos. (1990) La comunicación humana ciencia social. México. Mc Graw- Hill.

Consejo del Episcopal Latinoamericano. (1999) Vocabulario de términos de comunicación social. Chile. Editorial Colección de Documentos Decos- Celam

Ferguson C. E. (1971) Teoría microeconómica. México. Fondo de Cultura Económica.

Fernández Jesús; Roda Salinas Rosario; De Tena Beltran. (1988) Información y comunicación: los medios y su aplicación didáctica. Barcelona. Editorial Gustavo Gili.

Ferrer Pérez Luis. (1993) Guía práctica de desarrollo organizacional. México. Editorial Trillas.

Gerald M. Goldhaber (1984) Comunicación organizacional. México. Editorial Diana.

Jaime Pérez Gabriel. (1997) Comunicación, misión y desafío colección de documentos. Chile. Editorial Colección de Documentos Decos-Celam.

Hernández Sampieri Roberto, Collado Fernández Carlos; Baptista, Lucio Pilar. Metodología de la investigación. México. Mc. Graw – Hill.

Meléndez Maité. (1985) Comunicación e integración personal. México. Editorial Sal Térrea.

Méndez José Silvestre; Monroy Fidel; Zurilla Santiago. (1990) Dinámica social de las organizaciones. México. 2da. Edición, Editorial Trillas.

Moles y Zetlman, (2000) La comunicación y los masas. Media. Dicc. México. Editorial Lemus

Paoli J. Antonio. (2000) Comunicación e información, perspectivas teóricas. México. Editorial Trillas.

Ponce Agustín R. (1992) Administración moderna. México. Editorial Limusa.

Reed H. Blake, Harold Sen Edwin O. (1989) Taxonomía de conceptos de la comunicación. México, Editorial Nuevomar.

Rojas Jurado Yolanda (2002) Técnicas de investigación documental manual para la elaboración de tesis. México. Editorial Thompson.

Rojas Soriano Raúl. (2000) Guía para realizar investigaciones sociales. México. Editorial Plaza y Valdés.

Sierra Francisco. (1993) Una filosofía de la Comunicación. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Sol de Villa G Emilio. (1999) Teoría y técnica de la organización. España. Hispano Europea.

William J. Goode, Paul K. Hatt. (1986) Métodos de investigación social. México. Editorial Trillas.