



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

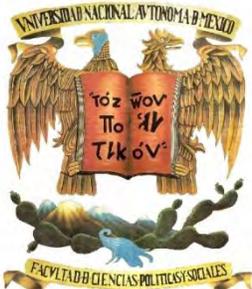
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADO A
INTERMEDIA MÉXICO

TESINA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN CON OPCIÓN EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA
ROXANA YAZMÍN GUARNEROS CARRERA

DIRECTORA DE TESIS
DOCTORA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO.



CIUDAD UNIVERSITARIA, 2012



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.

ÍNDICE

Introducción.....	3
Capítulo 1 Comunicación y Organización	
1.1 Concepto comunicación organizacional	8
1.1.1 Teorías de comunicación en las organizaciones.....	11
1.2 Concepto organización.....	16
1.2.1 Tipos de organización.....	18
Capítulo 2 Comunicación interna	
2.1 Concepto comunicación interna y sus funciones	21
2.1.1 Identidad Conceptual.....	25
2.1.2 Medios Organizacionales de comunicación (MOC'S)	27
2.1.3 Redes de comunicación	34
2.2 Concepto de cultura organizacional.....	44
2.2.1 Liderazgo.....	48
2.2.2 Clima, Motivación y productividad	50
Capítulo 3 Diagnóstico de Comunicación Interna aplicado a Intermedia México	
3.1 Antecedentes de la organización	58
3.1.1 Identidad conceptual	63
3.2 Análisis Situacional y del Entorno	64
3.3 Áreas de oportunidad	67
3.4 Análisis FODA	68
3.5 Tabulación y análisis de cuestionario	74
3.6 Objetivos Comunicacionales	98
Conclusiones	99
Anexos	104
Fuentes de consulta	108

Introducción

Los seres humanos en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación sea verbal o no verbal, por eso, la comunicación es indispensable para el hombre ya que de ella depende para entablar, manifestar o mantener relaciones entre sus semejantes.

Es fundamental para socializar y formar parte de un grupo o una sociedad que permita la convivencia e integración de los individuos.

De acuerdo a esto juega un papel elemental dentro de las organizaciones, porque, a través de ella se implementan los mensajes adecuados y proporciona las herramientas convenientes para su difusión y el óptimo recibimiento de los mismos.

En las organizaciones se ha generado la necesidad de ser identificadas y valoradas, y mediante la comunicación se permite establecer y asentar buenas relaciones con sus públicos internos y externos.

La comunicación organizacional estudia el funcionamiento de los flujos, medios y procesos de una organización, investiga los fenómenos internos y externos que se presentan con el objetivo de mejorar y optimizar los canales de comunicación, para así contribuir a la imagen de la empresa.

Por lo tanto la comunicación interna busca influir y motivar a sus profesionales, para alcanzar los objetivos de producción y para ello se hace uso de actividades y estrategias que se han centrado en la satisfacción de las necesidades humanas.

La comunicación interna analiza el funcionamiento de las redes, la eficacia de los canales de, el clima organizacional, el liderazgo que se ejerce, así como el sentido

de pertenencia y motivación que el empleado tiene de la empresa, lo que permite el desarrollo de los objetivos de la organización.

La finalidad de la comunicación organizacional es lograr cumplir con los objetivos y metas que la organización tiene, cada una posee fines distintos de acuerdo a sus intereses, por ello el estudio debe ser específico y de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas.

Toda organización es susceptible de ser estudiada no importa su tamaño, especialmente las pequeñas empresas presentan más áreas de oportunidad en el ámbito comunicativo, los comunicólogos organizacionales aquí tienen un campo de trabajo amplio donde puede desarrollarse, ya que generalmente éstas empresas no planifican ni cuentan con nociones sobre el tema. Como especialistas en la materia tenemos la responsabilidad de apoyar y asesorar a los dueños para que alcancen sus objetivos y sean líderes en su negocio.

Por ello se ha elegido este tema de investigación, ya que me permite aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera, contribuyendo a mi desarrollo profesional y son empleados en Intermedia México porque posee áreas de oportunidad debido a que su estructura no está formalizada y carece de un departamento que se haga cargo de la comunicación en la empresa.

El propósito de éste trabajo es hacer un análisis de los fenómenos comunicativos que se presentan dentro de Intermedia México, a través de la auditoría interna que comprende la cultura de la organización, entre los que destacan sus flujos de comunicación, el liderazgo, el ambiente manifestado y la motivación.

Se plantea como objetivo llevar a cabo un diagnóstico al interior de la empresa para identificar las metas y capacidades de la organización, su identidad conceptual, analizar los conflictos y relaciones de comunicación, así como

conocer sus áreas de oportunidad con el fin de desarrollar estrategias que permitan el buen funcionamiento de la organización.

Con la investigación y recolección de datos de la organización se busca comprobar las hipótesis planteadas:

- Con la realización de un diagnóstico de comunicación interna se identificarán las necesidades y áreas de oportunidad que se presentan en la organización, así como las relaciones y flujos de comunicación que se dan entre su público interno.

La comunicación con y entre los empleados es un proceso vital que fomenta el aprendizaje, el cambio y el mejoramiento de la misma, por eso, los medios de comunicación organizacionales (MOC'S) deben ser utilizados de la manera más adecuada para evitar los rumores y la incertidumbre.

- Si la identidad conceptual se encuentra formalizada entonces permitirá que el público interno de la organización conozcan el funcionamiento y las capacidades que rigen a la empresa.

Para aumentar la eficacia del factor humano y obtener los resultados esperados en su productividad debe sentirse motivado e integrado dentro de su organización, para ello es necesario que se encuentren internalizados los componentes primordiales de la misma, es decir, estén informados de la estructura.

- Si el análisis situacional nos proporciona las necesidades de comunicación interna entonces se podrán establecer estrategias que optimicen el funcionamiento de la organización.

Para demostrar las hipótesis y conseguir los objetivos de esta tesina se diseñó como estrategia hacer un análisis situacional y auditoría de la comunicación interna.

Esta investigación permite al director de Intermedia México saber los conflictos y carencias que tiene su empresa para diseñar acciones convenientes que mejoren la comunicación y la productividad de sus empleados.

La finalidad de un diagnóstico de comunicación interna es mostrar las ventajas competitivas, los flujos de comunicación que existen dentro de la organización, además nos permite identificar dónde se produce el problema, así como, las necesidades y expectativas del público interno, para ello es importante que sea analizado y valorado por el dueño de la organización, de tal forma que exista un trabajo en equipo.

El análisis situacional proporciona información clara acerca de la situación actual en la que se encuentra la empresa, de tal investigación se detectan las insuficiencias de la organización mismas que se convierten en áreas de oportunidad para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa con el objetivo de reflejarlo y colocarse en el gusto de los clientes.

Este estudio se basa en la metodología para desarrollar un diagnóstico de comunicación organizacional. Se aplican herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, como la entrevista, pláticas informales con los empleados y cuestionarios.

La entrevista formalizada con el director permitió conocer la misión, visión, necesidades y objetivos de la empresa, así como la percepción ideal que tiene de Intermedia México.

A través del contacto directo y la observación participante con los empleados se identificaron los gustos, problemas y carencias, así como la situación en la que se encuentra la organización. El cuestionario permitió la recopilación de información útil y fidedigna.

Como egresada de la opción de comunicación organizacional considero que el alcance de este estudio permite obtener información clave sobre la empresa, la cual ayudará a crear estrategias eficientes que mejoren los procesos comunicativos a nivel interno y por lo tanto se proyecte una imagen favorable de la organización con su público externo.

Los resultados obtenidos muestran los problemas y áreas de oportunidad que se deben mejorar, para ello es importante diseñar un plan estratégico y darle seguimiento a las actividades y sus derivaciones.

El contenido de la investigación está conformado por tres capítulos.

Capítulo uno. *La comunicación en las organizaciones*. Se define la comunicación organizacional, sus características y su importancia en las organizaciones, así como las bases teóricas que fundamentan su investigación. Para finalizar este capítulo se aborda la definición y clasificación de los tipos de organización.

Capítulo dos. *Comunicación interna*. Corresponde a las bases conceptuales de la comunicación dentro de una organización y sus funciones. Se abordan los elementos estructurales de una empresa como la identidad conceptual, las redes y medios de comunicación, se define la cultura organizacional y sus componentes, así como la importancia del ambiente organizacional y la motivación.

Capítulo tres. *Diagnóstico de Comunicación Interna aplicado a Intermedia México*. Es el último capítulo de la tesina donde se realiza el análisis de comunicación interna de Intermedia México, y se presentan los resultados del diagnóstico.

Capítulo 1 Comunicación y Organización

1.1 Concepto comunicación organizacional

La comunicación es una actividad natural y cotidiana entre los individuos, es un punto fundamental en las relaciones humanas, por ello la comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) sujetos en donde se transmite una información desde un emisor, que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en acuerdo entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "*communis*", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo".

La comunicación es un proceso que ejerce todo ser humano, es una representación simbólica de las relaciones que existen entre las personas y organizaciones. Implica la interacción y la puesta en común de mensajes, a través de diversos canales y medios, para influir de alguna manera en el comportamiento de los demás y en las organizaciones.

La comunicación es percibida como un bien o propiedad organizacional que contribuye a encarar las relaciones de dependencia que mantiene la organización con su medio ambiente, así como a desarrollar relaciones de poder favorables para quien la controla¹.

Es un campo de investigación que estudia el comportamiento humano, es fundamental debido a que sin la comunicación no habría grupos humanos y sociedades. Difícilmente se puede llevar a cabo una investigación sobre el comportamiento humano sin acercarse a la comunicación.

¹Ávila González Rafael, Crítica de la comunicación organizacional, México 2004. p 159.

Cuando la comunicación se volvió complicada empezó a ser estudiada en las escuelas como una ciencia²

Esta interacción se presenta en todo momento entre los individuos, tanto en la vida cotidiana como en el ámbito organizacional. Las organizaciones se han dado cuenta que este proceso que se da entre sus empleados puede ser favorable para el logro de sus objetivos si se direcciona de la manera correcta. Por ello han puesto énfasis en el estudio de la comunicación en las organizaciones y en el desarrollo de las estrategias adecuadas para su buen funcionamiento.

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio³.

La comunicación organizacional es un proceso abierto y complejo que es influenciado por el ambiente social y empresarial⁴, es parte del fortalecimiento y desarrollo de la empresa ya que permite intercambiar mensajes con sus diferentes públicos, tanto interno como externo.

Busca propiciar la participación del individuo con el fin de contribuir a la organización a alcanzar sus metas. Para ello utiliza técnicas y herramientas que tiene como fundamento la investigación, ya que a través de ellas se obtendrán los problemas, las necesidades y áreas de oportunidad, que deben trabajar para establecer las estrategias adecuadas. Y así, el resultado sea una comunicación eficaz y favorable para la organización.

Tiene como objetivo lograr que existan procesos comunicativos más eficientes, es un sistema que se interrelaciona a nivel interno y externo buscando objetivos específicos.

² Baena paz, Guillermina, Comunicación y Liderazgo, Publicaciones Culturales, México 2003 p 12

³ Fernández Collado, Carlos, et al La comunicación en la organizaciones. Ed Trillas, México. 2006 p 12

⁴ Apuntes Estrategias de Comunicación Carlos Ávila Toscano 08 de Octubre 2006.

De esta forma la comunicación organizacional es el eje central, el sistema vertebral de enlace, la cual permite llevar a cabo la acción coordinada de todo aquel que esté involucrado con la empresa y su entorno.

Las empresas necesitan establecer un esquema de organización donde existan niveles jerárquicos que tracen las responsabilidades, actividades y normas que desarrolla la empresa; así como los flujos y canales por los cuales deben emitir los mensajes.

El flujo de la información maneja de diferentes formas, en todas las direcciones y niveles, éstos deben buscar un equilibrio entre el individuo y la organización. Se pueden dar de manera formal, informal, descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación formal es aquella establecida en un documento, como un manual de organización, manual de inducción; la informal se expresa de manera más común, se da de manera espontánea entre grupos informales y permite crear lazos afectivos, es la información no oficial que fluye entre los grupos de la organización.

La comunicación descendente es utilizada por los altos mandos, va dirigida a sus subordinados con el fin de dar instrucciones claras y precisas del trabajo a realizar; la función principal es coordinar, informar, motivar y controlar; por su parte la ascendente es aquella donde los empleados se dirigen a los directivos o superiores con el objetivo de informar y sugerir.

En cuanto a la comunicación horizontal se da entre personas del mismo nivel jerárquico, busca el intercambio, apoyo, integración y coordinación del personal de un mismo nivel.

La función de un profesional en comunicación organizacional tiene como fin

apoyar y facilitar los procesos comunicativos, además tiene la responsabilidad de que cada estrategia se cumpla de manera eficaz.

Dentro de las responsabilidades que tiene está proporcionar información confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y el trabajo de los integrantes; crear un ambiente de integración con y entre los empleados, aprovechar los medios que tiene a su alcance para facilitar los flujos y redes de comunicación; lograr un sentido de pertenencia, es decir, que se sientan identificados con la empresa.

1.1.1 Teorías de comunicación en las organizaciones

La teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional.⁵

Existe una gran diversidad de enfoques o corrientes que estudian las organizaciones, en este caso se abordarán la Teoría Clásica, Humanista, de Sistemas y Contingencia.

Teoría Clásica

Los autores más notables de ésta escuela son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Taylor: Quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo⁶, consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las

⁵Draft Richard I. Teoría y diseño organizacional, Ed, International Thomson Editores. 2004

⁶Fernández Collado, Op. Cit p 21

recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente.

Fayol: Su objetivo era sistematizar los elementos administrativos sus principios constaban de:

Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).

Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.

Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.⁷

Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Weber: Padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores.

En resumen los principios que regían a esta escuela están basados en aspectos estructurales de la organización, restringir la interacción entre los miembros de la organización; el flujo de la información es descendente (de los líderes hacia los empleados), propone los procesos de control/decisión muy rígidos; la divulgación de reglas y reglamentos, y una orientación hacia la motivación de los empleados

⁷<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm> (consulta: 4 febrero de 2011)

basada principalmente en el temor y la necesidad económica, no le de relevancia a las necesidades de los empleados, sino a la organización.

Teoría Humanista

En esta teoría los autores tienen una visión más completa, toma en cuenta al individuo y se consideran aspectos como el liderazgo y la motivación, así como las necesidades de los empleados.

Aquí los autores más destacados fueron Elton Mayo quien vio la necesidad de conocer a las organizaciones como entes sociales, las relaciones grupales su impacto económico y psicológico; Kurt Lewin se enfocó en el comportamiento grupal, las relaciones entre los grupos, el liderazgo y las solución de problemas; Rensis Likert, desarrolló modelos de diseño de organizaciones donde tomaba en cuenta el liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control, y Douglas McGregor y Chris Argyris.

Las características de esta teoría son la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, la comunicación es abierta, el flujo libre de la comunicación a través de varios canales, trata de ser bidireccional; busca la integración de los objetivos individuales y organizacionales; se preocupa por el desarrollo y necesidades de los trabajadores; procura no marcar los niveles jerárquicos, persigue la retroalimentación y promueve la interrelación entre las partes.

Teoría Sistemas

Esta escuela considera no sólo el medio interno de la organización, sino también el entorno que la rodea, todo lo que puede afectar en su desempeño.

Ve a la organización como un sistema, el cual es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor a la suma de sus partes⁸.

Reconoce a las organizaciones compuestas por subsistemas que se encuentran interrelacionados de manera dinámica. Es un organismo, un todo compuesto por diversas partes, donde el trabajo en conjunto hace que funcione de manera eficaz.

Las empresas son sistemas donde todos trabajan con un fin, el flujo de mensajes se presenta en todos los sentidos y de manera constante, si en algún momento deja de funcionar una de las partes existe un desequilibrio en la organización.

Daniel Katz y Robert Kahn clasificaron a las organizaciones en sistemas abiertos y cerrados, los primeros son aquellos que mantiene una relación constante con su entorno y se ven afectados por elementos externos; en cambio los sistemas cerrados funcionan independientemente del entorno.

Para éstos personajes existen nueve elementos fundamentales de los sistemas abiertos, los cuáles influyen en el flujo de la información:

1. Entrada: es toda la información que recibida del exterior (entorno).
2. Proceso: es la información que se utiliza para crear un producto, un bien o servicio de acuerdo a las necesidades requeridas por el entorno.
3. Salida: es cuando el producto se muestra al exterior.
4. Ciclos de eventos: es el intercambio de información que se da con el entorno, es de manera constante.
5. Entropía negativa: es el proceso natural de desorganización o degeneración⁹.

⁸Fernández Collado Op. Cit p 28

⁹ Ibídem p 31

6. Información: datos que entran y salen de la organización.
7. Estado de equilibrio: es la forma en la que la organización regula la información y se adapta.
8. Diferenciación: es la división de tareas, funciones y actividades que se establecen en los subsistemas.
9. Equifinalidad: son los objetivos que tiene en común la organización y los empleados, pueden partir de diferentes condiciones pero siempre llegando al mismo objetivo.

La información juega un papel importante en este enfoque, ya que es el principal canal que permite una retroalimentación entre el medio interno y el externo.

Teoría de la Contingencia

Este enfoque le daba importancia al medio externo y los efectos que estimularan al medio interno de la organización.

Lawrence y Lorsch consideran la relación causa-efecto, es decir, que la organización (estructura interna) se adapta a las exigencias ambientales y la manera en cómo actúa ante éstas, para alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.

Debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde¹⁰.

Las empresas están en constante movimiento y cambio de acuerdo a las necesidades que el contexto interno y externos requieran.

¹⁰Ibidem p 32

1.2 Concepto organización

Organización es una palabra compleja de definir, pues muchos teóricos la han usado para diversas disciplinas. De manera sencilla la organización es un grupo de personas que tienen un objetivo en común. Golhaber concibe la organización como un sistema abierto donde todas sus partes se relacionan entre sí y con su medio ambiente.

Es un sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes¹¹.

Debido que está compuesta por seres humanos, la organización también comunica, transmite mensajes, para Annie Bartoli deben tener ciertas características, una organización debe ser abierta con el ambiente externo al emitir y recibir mensajes, mantener una relación interactiva; evolutiva: debe estar abierta al cambio; flexible en los flujos de comunicación; con finalidad explícita que la conduzca a la comunicación formal; responsabilizante y energética que genere orientaciones claras y potencialidades internas que se lleven a la práctica de manera correcta.

La organización está basada en relaciones interpersonales, es una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo¹², mismas que van cambiando y evolucionando con el tiempo, lo que lleva a modificar las formas de trabajo, roles y decisiones de acuerdo a la experiencia y situaciones que se presenten.

¹¹Cortagerena Alicia B, Freijedo Claudio, Administración y gestión de a organizaciones, Ediciones Macchi, 1999 p 13

¹²Elías Joan, José Mascary, Más allá de la comunicación interna, Gestión 2000, Barcelona 1998, p 35

Así que es necesaria la flexibilidad y adaptación de la empresa ante estos cambios (internos y externos), pero sin olvidar las normas de conducta que la organización implanta.

Toda empresa debe estar constituida por un eje rector con el objetivo de mantener un orden y exista una estructura que guíe a cada uno de sus participantes en sus actividades.

La estructura es el conjunto de unidades que subdivide a la organización en niveles jerárquicos, asignación de tareas, lineamientos, distribución de funciones y políticas que gobiernan la organización. Para Goldhaber son todos los elementos que forman a un sistema determinado así como las relaciones que mantienen entre ellos, políticas, capacidades, visión, valores y estrategias que rigen a la empresa.

Es importante establecer una estructura organizacional, ya que con ella se evitan confusiones en la ejecución de tareas, si están definidas y claramente asignadas, por otro lado ayuda en la coordinación de tareas operativas y la toma de decisiones. La estructura debe reflejar:

- Los objetivos y planes de la organización
- Establecer los poderes jerárquicos y sus funciones
- Las relaciones formales de comunicación
- Asignación de tareas
- Políticas

Para ello existe el organigrama que es una representación formal de las actividades y responsabilidades de cada una de sus partes, así como de la jerarquización de los puestos.

Cada organización tiene sus propios procedimientos, normas y métodos que las caracteriza, es por eso que existe una clasificación que las agrupa de acuerdo a sus particularidades.

1.2.1 Tipos de organización

En la actualidad estamos rodeados de una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, públicas entre otras orientadas a la producción bienes, servicios o consumo. Las organizaciones se clasifican en:

Organizaciones formales

Este tipo de organización tiene un sistema bien definido de sus tareas, responsabilidades y actividades, así como de sus autoridades a las cuales se les debe rendir cuentas. Sus características son:

- Evitar que se dupliquen las labores ya que asigna a cada miembro una responsabilidad y autoridad.
- Permite la consecución de los objetivos de la organización.
- Permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados

Facilita la determinación de objetivos y políticas, su mecanismo permite a las personas laborar en conjunto de una manera eficiente para contribuir al logro del objetivo organizacional. Es fija y predecible, lo que permite anticipar sus logros. Aquí se encuentran las empresas en general, las escuelas, hospitales entre otras.

La formación de organizaciones empresariales son impulsadas por fines económicos que se obtienen a través de la producción y venta de artículos o servicios, tal es el caso del objeto de estudio de este trabajo; Intermedia México que es una empresa que ofrece servicios de monitoreo y análisis de medios.

Organizaciones informales

Estas son lo contrario de lo antes mencionado, no cuentan con una estructura que establezca actividades y autoridades. Es el resultado de las relaciones individuales y colectivas de los humanos ante la organización formal.

Se caracteriza por estar formada de un grupo informal de personas, su interrelación es más dinámica, está en constante cambio debido a que varía el número de integrantes, por lo tanto el flujo de información y liderazgo se ven afectados.

Tenemos como ejemplo un grupo de personas que se reúne a tomar un café, un grupo de amigos que organiza una fiesta, un grupo de trabajadores que se ve los viernes en la noche para tomarse unas cervezas, etc.

Organización lineal

El flujo de comunicación que se observa es descendente, donde el alto mando (jefes y autoridades) tienen el poder, su estructura es piramidal, es decir, cada jefe recibe órdenes de su superior y éste a su vez las emite a sus empleados.

Se identifica por tener una autoridad única donde cada empleado sólo reporta a su jefe, las líneas de comunicación son rígidas y sólo existe una autoridad máxima para tomar decisiones.

Organización funcional

Su principio es dar autoridad de acuerdo a la especialización que tiene cada superior, por lo tanto los empleados rinden cuentas no a uno sino a varios jefes según su área de conocimiento. Sus principales características son:

- Autoridad funcional o dividida: aquí la autoridad se basa en la especialización, da el poder en función del conocimiento y lo que puede aportar a la empresa.
- Línea directa de comunicación: es directa sin intermediarios

- Descentralización de las decisiones: ya no es un solo individuo quien toma las decisiones, ahora cada especialización las promueve.
- Énfasis en la especialización: cada persona ayuda con su conocimiento a la organización.

Actualmente las organizaciones están formadas por departamentos enfocados a su área de especialización, por ejemplo, el área de administración, la de operación, de comunicación, finanzas, contabilidad por mencionar algunas, esto ayuda a la organización a alcanzar sus metas.

Para Mintzberg una organización efectiva debe cumplir con siete fuerzas básicas:

- Dirección: los ejecutivos determinan una dirección estratégica a la organización a través de la misión, visión, valores y objetivos.
- Eficiencia: la organización tiene que tener la capacidad para incrementar beneficios
- Pericia: se refiere a tener personal capacitado para desarrollar las tareas y alcanzar la excelencia.
- Innovación: la organización debe adaptarse a los cambios externos que se le presenten y desarrollar nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades de quien los consume.
- Concentración: deben de canalizar su trabajo y esfuerzo a un mercado en específico.
- Cooperación: debe crear un ambiente armónico, reconocer los esfuerzos de los miembros para que se sientan satisfechos de su trabajo y por lo tanto contribuyan a cumplir los objetivos de la organización.
- Conflicto: crea políticas negativas

Hay que encontrar un equilibrio entre todas estas fuerzas para que la organización logre cumplir con sus propósitos, claro está que debe ajustarse a las necesidades del mundo externo.

Capítulo 2 Comunicación interna

2.1 Concepto comunicación interna y sus funciones

La comunicación interna estudia el comportamiento de los seres humanos al interior de una organización, así como los flujos y redes de comunicación que se dan entre ellos. Va dirigida al público interno, es decir, al empleado. Nace de la necesidad de motivarlo y que se sienta identificado con la empresa; busca la fidelidad y productividad.

Recolecta datos, información y acciones que se ejecutan dentro de la organización, nos da a conocer la estructura y situación en la que se encuentra la organización.

Emplea canales adecuados para la internalización de los objetivos y metas de la organización; desarrolla estrategias comunicativas que permitan el adecuado flujo de la información para crear un clima y ambiente armónico entre los integrantes en todos los niveles.

Es difícil concebir a una organización sin comunicación. Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse, es su herramienta de trabajo, a través de ella se relacionan entre sus iguales y superiores.

Dentro de las funciones de la comunicación interna está fomentar el diálogo a través de los canales óptimos para generar el entendimiento de los mensajes. La organización tiene la responsabilidad de crear buenas relaciones entre sus integrantes y desarrollar un ambiente adecuado que estimule la productividad del individuo.

Está enfocada al recurso humano ya que es el elemento activo de la empresa, es decir, el grupo de personas que la integran: los empleados que es el personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos¹³.

La comunicación en las organizaciones es un concepto en auge. Todas las organizaciones desean comunicarse mejor, no sólo para llegar a los clientes, sino para llegar a los que la integran, los empleados. Uno de sus retos es propiciar la integración, esto a través de una serie de los elementos que en conjunto mejorarán el ambiente organizacional, entre los que destacan el liderazgo, la cultura organizacional, clima y la motivación.

Si estos componentes son eficientes no sólo favorecerá al buen funcionamiento y productividad de la empresa, sino también a las relaciones con su público externo, pues proyectará una buena imagen ante ellos, y por lo tanto la pondrá en ventaja con la competencia.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales¹⁴, es una herramienta significativa para cualquier organización, debido a que contribuye en la eficacia del trabajo de los integrantes y al logro de los metas organizacionales.

Por su parte Carlos Padilla en *La comunicación un punto de vista organizacional* explica que la comunicación interna está compuesta por los medios informativos empleados dentro de la organización como los boletines, memorandos, cartas de

¹³Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Guillermo Gómez Ceja, "Organización y métodos. Un enfoque competitivo", Ed. Mc Graw Hill, México, 2002, p368

¹⁴Fernández Collado, Op. Cit. p 12

trabajo, entre otros, los cuales expresan la información formal de la empresa.

El ejercicio de la comunicación de manera estratégica y clara aumenta la productividad y calidad en la organizaciones, es una herramienta que orienta las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

No hay que olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y prevenir el rumor. Es muy común ver que en las pequeñas empresas no se informa a los empleados sobre nuevas reglas, cambios o actividades de manera formal, lo que lleva a crear un grado de incertidumbre entre los trabajadores y provoca inseguridad.

Por eso es importante informar lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer lineamientos de comunicación eficaces entre todos los integrantes.

Para realizar un análisis de los fenómenos comunicativos que se presentan al interior de una empresa, es necesario tomar en cuenta las diversas herramientas con las que cuenta la comunicación.

El diagnóstico organizacional proporciona información clara del funcionamiento actual de la empresa, es decir que revele la situación real, que identifique fortalezas debilidades y causas, para que con ellas se planteen soluciones en forma de estrategias¹⁵.

Esté análisis permite crear estrategias y tácticas óptimas para que mejoren el desempeño de la organización.

El diagnóstico permite saber la situación en la que se encuentra la empresa, su principal objetivo detectar sus fortalezas y debilidades, cuáles son sus necesidades y carencias, con el objetivo de mejorarla en todos los sentidos.

¹⁵Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004 p 110

Las fortalezas se definen como todo aquello en que la organización supera a los competidores, y las debilidades todo aquello en lo que los competidores son mejores¹⁶.

Cabe señalar que si la empresa tiene la noción de estos resultados podrá implementar estrategias que le permitan satisfacer sus necesidades y la de sus empleados.

Se define al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas¹⁷.

Es importante para la ejecución de esta investigación exista un acuerdo con el representante o directivo de la organización, además hay que informar a los involucrados sobre el proceso y lo que se busca con el estudio con el objetivo de que otorguen las facilidades y herramientas necesarias para obtener resultados veraces.

El diagnóstico es integral, ya que debe considerar todas las partes, no sólo el recurso humano, sino también los materiales, como los financieros, los medios organizacionales, las instalaciones entre otras. Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema... que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de la organización¹⁸.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización¹⁹. Es el reflejo de un constante esfuerzo por mejorar los flujos de información con el fin de empatar lo ideal, es decir lo que la organización desea y lo real.

¹⁶Ibídem

¹⁷<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html> (consulta: 13 de febrero de 2011)

¹⁸Martínez Chávez Víctor Manuel, Diagnóstico administrativo, Trillas México, 2002 p 24

¹⁹ Ibídem

El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de la gente, qué canales prefieren, quienes son los líderes de opinión y qué códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación. Sin diagnóstico el plan de Comunicación Interna es estéril²⁰.

Para llevarse a cabo un diagnóstico es necesario conocer la organización y para ello se emplea instrumentos de investigación como las entrevistas, encuestas y observación participante entre otros.

Es fundamental saber a qué se dedica la organización, cuál es su estructura organizacional (organigrama), el corazón ideológico (misión, visión y valores), número de empleados, infraestructura, medios organizacionales (MOC'S), antecedentes, políticas.

Posteriormente se estudian los problemas, anomalías, dificultades que muestra la empresa, estos síntomas nos permiten determinar las necesidades del público interno, los focos rojos donde los procesos comunicativos están fallando y las causas que los originan.

2.1.1 Identidad Conceptual

La identidad conceptual es la personalidad de la organización, es un elemento esencial que establece hacia donde se dirige la organización, cuál es la razón de ser y que valores la rigen. Es el eje central que permite conocer el funcionamiento, las capacidades, actitudes, normas y actividades que se implementan dentro de la empresa.

En otras palabras es la personalidad de la empresa, lo que la identifica y la hace diferente a otras.

²⁰<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html> (consulta:13 de febrero de 2011)

La misión, visión y valores conforman el corazón ideológico de una organización. Son atributos que se considera que todas las organizaciones deben poseer porque dependen de ellos para actuar y sobrevivir en el entorno.

Misión: es la razón de ser, define las funciones, el mercado al que se dirige, determina el alcance del negocio, describe el propósito general de la empresa y el valor agregado que tiene, lo que la hace diferente a la competencia.

La misión permite a las personas identificarse con la organización. Para Mc Ginnis una buena declaración de la misión debe definir cómo es la organización, limitar el negocio, diferenciarla de las otras, servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras, además debe ser clara para que todos (público interno y externo) la entienda.

Visión: determina a dónde quiere llegar la organización, es una mirada a lo que se quiere conseguir. Lo substancial es el fin y no cómo se va a llegar ahí. Son propósitos concretos a corto o mediano plazo que la empresa pretende alcanzar.

Debe tener un alcance de tal forma que todos conozcan cómo van a ayudar a cumplirla. Es el ideal que se quiere alcanzar, es un reto que direcciona a la empresa hacia el sueño deseado en un determinado tiempo, siempre teniendo en cuenta las capacidades y alcances para no caer en una fantasía. La redacción debe ser clara y sencilla, fácil de comunicar, debe inspirar y motivar al empleado a sentirse orgullosos de lo que forman parte.

Valores: son los principios que regulan el comportamiento de la sociedad. Los valores organizaciones condicionan el comportamiento de la empresa, ya que determinan modos de pensar y actuar²¹. Son las cualidades que la empresa quiere mantener en sus actos

²¹Aceves Ramos Víctor Op. Cit p 103

Son parte de la cultura de la organización y proyectan la ética y el poder que maneja la empresa.

En conjunto estos elementos forman la filosofía de la empresa y nos dan a conocer quién es, a donde se dirige y que valores gobiernan, proporciona información clara y precisa de la organización.

El factor humano es fundamental en una empresa y para aumentar su eficacia debe sentirse a gusto, motivado e integrado, pero para que esto suceda es necesario mantenerlo informado sobre la organización y su corazón ideológico.

Es fundamental que la identidad conceptual sea internalizada, pues además de que los empleados poseen el conocimiento de las funciones y capacidades de su empresa, se crea un sentido de pertenencia y orgullo, lo que los motiva a sentirse parte de ella y fomenta el trabajo en equipo.

Al conseguir que los miembros se pongan la camiseta, éstos transmitirán al cliente una buena imagen sobre la empresa situándola en ventaja con la competencia.

2.1.2 Medios Organizacionales de comunicación (MOC'S)

La comunicación es un proceso de interacción entre los seres humanos, y dentro de una organización permite la relación entre los distintos departamentos, sus superiores o sus iguales.

Los mensajes se emiten a través de un medio (canal) y para que la recepción del mensaje sea la deseada es necesario saber cuál es el medio más óptimo para

lograr el objetivo. El medio o canal es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor²².

Hay que tener en cuenta qué es lo que se pretende transmitir y a quién para elegir el medio más conveniente.

Los medios de comunicación organizacionales son las distintas formas como se transmite la información a través de un canal²³. En las organizaciones los medios de comunicación incluyen contactos personales, medios impresos, audiovisuales, incluso los gestos faciales y corporales son canales que transmiten información.

El canal vincula cuatro elementos principales:

- a) Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario
- b) Un mensaje que es enviado a través de él
- c) Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado
- d) Una reacción del receptor o comunicación de retorno, denominado retroalimentación²⁴

Por mencionar alguno de los MOC'S que son utilizados están:

La revista: es la más común y con mayor aceptación. Si diseño varía en cada uno de los casos, depende del tipo de información que se quiera manejar y hacia quien va dirigido.

El periódico: En la mayoría, cubre un área de conocimiento especializada o se le usa para ganar tiempo, oportunidad de la información ya que, por lo general, se

²² Martínez Velasco Alberto, Nosnik Abraham, Comunicación Organizacional práctica., Editorial Trillas, México 2004. p16

²³ Tesis Mendoza Meza Monserrat, Diagnóstico organizacional del Centro de Salud "Manuel B. Márquez Escobedo" de la secretaría de salud, 2009, p 16

²⁴ Fernández Collado Op. Cit p 191

requiere de menos tiempo y recursos para su elaboración e impresión.

El boletín: Por lo general, implica un grado aún mayor en la selección a priori de su público, o bien en la especialización de la información que se maneja. Un ejemplo de ello serían los boletines de biblioteca, los dirigidos a determinados niveles de la estructura de la organización (gerentes, superintendentes, empleados), y otros.

Carta al Personal: Se utilizan para divulgar información importante tales como resultados, cambios en la organización, avances, logro de metas. Su ventaja está en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino de manera personal.

Cuadernillo de Bienvenida: algunas organizaciones emplean este canal para que el nuevo miembro tenga el conocimiento de a dónde se ha incorporado, por lo general incluye una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, entre otras cosas.

Manuales de estilo: Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica. Ayudan a organizar y coordinar las actividades.

Folleto: es un medio donde se abordan temas particulares, su diseño es más sencillo y práctico; se puede utilizar en campañas de concientización interna para el personal.

Reuniones: son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar y tomar decisiones. Lo importante es contar con espacio adecuado y convocar a los participantes con anticipación.

Buzón: este canal permite que todos los empleados se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. Por lo regular son de quejas y sugerencias.

Memorandos: transmiten información breve y concisa. Se usa para enviar mensajes entre las diferentes áreas.

Electrónicos: es el más usado a nivel interno y externo de una empresa, mantiene una relación entre partes y puede ser manejado con diferentes fines.

Existen dos grupos de canales, los formales y los informales. Los primeros están impuestos por la estructura de la organización, su contenido está encaminado a aspectos laborales. Si la información transmitida por este canal se emplea de la forma correcta se evitará el rumor, al que la mayoría de los empleados recurre ya que no son informados adecuadamente sobre la organización.

Los canales de comunicación informal se dan de forma natural y surgen de la interacción social natural entre los individuos. No están planificados y su contenido no es oficial, suele estar cargada de aspectos emocionales o sentimentales.

En general en una organización sigue la red de autoridad de los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros; para esto lo más apropiado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

Definir el canal apropiado para transmitir un mensaje aumenta la eficacia comunicativa. Victoria Vargas propone algunos criterios para elegir el medio adecuado.²⁵

²⁵ Cfr. Victoria Vargas Cit Pos Martínez Velasco Alberto Op. Cit p 16

Menciona que el mejor medio para transmitir un mensaje formal es a través de la comunicación escrita, ya que evitan distorsiones y puede oficializar mediante firmas y sellos; aunque cuando es muy largo el mensaje se corre el riesgo de que no lo lean o sólo se vean algunas partes de la información lo que provoca que el mensaje original no se reciba como se desea.

En el caso de aclaraciones, sugerencias o comentarios directos por parte de las personas el canal más conveniente es el oral, tal es el caso de las reuniones donde se aborda temas de interés común y emplea la retroalimentación.

Por su parte los medios audiovisuales son los más convenientes para presentar un nuevo proyecto o programa, ya que la parte visual hace más atractiva la exposición y proporciona las ideas clave de manera clara y concisa, y la parte auditiva refuerza lo visual y profundiza más en las ideas, pero si se satura de información puede provocar desinterés, falta de atención y comprensión en el receptor, pues se torna muy tedioso.

Existen barreras dentro de este proceso que impiden que los mensajes lleguen a su destinatario como se espera, éstos tienen que ver con los modelos mentales de cada ser humano, los cuáles se componen de opiniones, juicios y creencias y que afectan los datos o información que recibida.

Los factores pueden ser:

Filosóficos: tiene que ver con la forma de pensar de las personas, la manera de interpretar las situaciones de la vida cotidiana. El conflicto se presenta cuando no existe un acuerdo entre las opiniones del emisor y receptor.

Psicológicos: cada ser humano percibe las cosas de diferente forma (aquí están los procesos psicológicos y emocionales personales) por lo tanto analiza, elimina o distorsiona los acontecimientos de acuerdo al enfoque que le da.

Culturales: los individuos traen costumbres, valores, prejuicios, creencias y estereotipos establecidos por la sociedad en la que se desenvuelve. Al existir diferencias culturales entre el emisor y el receptor crea una barrera que impide la comprensión de los mensajes.

Sobrecarga de información: es el exceso de información.

Semánticos: es la interpretación que le dan tanto el emisor como el receptor a los términos o conceptos que utilizan en el proceso de la comunicación. De acuerdo al bagaje cultural de cada individuo el mensaje tiene un significado, esto va ligado a la experiencia y aprendizaje que adquiere en su grupo social.

Por ejemplo un mensaje que se emite para los directivos no puede ser comprendido de la misma forma si es leído por un trabajador de limpieza, ya que determinados conceptos o palabras utilizados tienen diferentes significados para ambas partes. Es decir el lenguaje debe ser sencillo y directo de tal forma que el receptor comprenda la información.

La comunicación interpersonal se ve afectada por las emociones y actitudes, este proceso es esencialmente interpretativo y está sometido a constantes distorsiones y a ruidos permanentes.

La infraestructura de la organización, los espacios y las distancias físicas entre los departamentos y las zonas de trabajo de los empleados influye en la transmisión de los mensajes y pueden ocasionar ruido. Aunque actualmente existen herramientas tecnológicas que permiten acortar distancias.

En resumen este proceso entorpece cuando:

1. Los intereses del emisor y el receptor son diferentes.
2. La percepción de juicios o concepto son diferentes.

3. Las emociones, expectativas y necesidades tanto del emisor como del receptor no son apreciadas de la misma forma.
4. El carácter y la experiencia influye en la interacción
5. Hay exceso de información

La comunicación es un proceso complejo, pues en ella se ven inmersas las particularidades culturales, la personalidad, puntos de vista, experiencias, prejuicios, percepciones, antecedentes, y otros, de las personas. Si todos compartieran mismos puntos de vista sería más sencilla.

Para que evitar que esto suceda entran en juego estrategias para la buena transmisión de los mensajes, una de ellas es la retroalimentación la cual permite al emisor saber si el mensaje emitido fue recibido como se pretende.

La retroalimentación evalúa si el propósito de la comunicación se logró o no, así como el alcance que obtenido. Es un indicador de cómo se entiende el mensaje y cómo lo interpreta el receptor.

El lenguaje debe ser claro y de forma sencilla para que el receptor capte y codifique la información con mayor facilidad.

Evitar las jergas o idiomas propias de un grupo cuando se trate de comunicar a un individuo ajeno, es común cuando una personas nueva llega a una organización no entiende el argot que se maneja y causa la incomprensión acerca del tema, y lo interpreta de acuerdo a los conocimientos con los que cuenta.

El flujo de la información debe ser moderado, es decir no sobrecargarlo ni saturarlo de información superflua.

Los mensajes formales deben llegar de manera oportuna, con información nueva y no algo ya conocido por otras fuentes, esto genera confianza en el subordinado y crea certidumbre.

Enviar el mensaje de distintas formas y a través de diferentes medios.

2.1.3 Redes de comunicación

Las redes de comunicación son los flujos que se presentan en las relaciones interpersonales, es la línea por donde viaja el mensaje. Los mensajes siguen caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación²⁶. Las hay formales e informales.

La comunicación formal es aquella donde los mensajes son emitidos por un canal oficial establecido por la jerarquía y especificado en la estructura organizacional (organigrama), la información fluye de forma descendente, ascendente u horizontal. La encontramos en cartas, manuales, memorándums, formatos entre otros.

La informal no tiene canales establecidos ni procedimientos formales, es un conjunto de interrelaciones que se da de forma espontánea independientemente de los cargos que se ocupan, no sigue una línea jerárquica y está basado en las preferencias, simpatías y rechazos de los empleados. Es un proceso nato que todos emplean y existe siempre que las personas se reúnen en grupos.

Se dan cara a cara, de manera verbal y disminuye tensiones. Es una necesidad del ser humano conversar con otras personas. Existen diversa causas por las cuales este contacto se da, por ejemplo cuando se percibe inseguridad se incrementa la comunicación informal con el fin de protegerse contra lo desconocido.

²⁶ Martínez Velasco Alberto, Nosnik Abraham. Op cit. p 23

Cuando carece de información la gente llena esos vacíos con lo que encuentra en los pasillos.

El interés en particular por una situación y no se le informa a cerca de ello, saca conjeturas propias para llenar esos huecos.

La comunicación informal viaja rápidamente, hace saber extraoficialmente mensajes importantes, ayuda a que se entiendan las órdenes formales de manera más sencilla, puede ocasionar rumores.

Otros flujos de comunicación que se emplean en una organización son: descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación descendente es empleada para enviar mensajes por parte de los altos mandos a los niveles inferiores, su propósito más común es dar órdenes e instrucciones específicas de trabajo. Cabe señalar que entre los directivos y gerentes también se presenta éste flujo.

La mayoría de los mensajes se comunican de manera formal. Además mantiene a los empleados informados y les permite saber qué responsabilidades tienen. Hay que resaltar que la sobrecarga de información también crea confusiones, pues no basta con proveerlos de grandes cantidades de información, sino hay que tomar en cuenta la calidad de lo que se emite.

Para que el acto comunicativo fluya y transmita los mensajes requeridos por los directivos es necesario emplear estrategias que permitan el buen manejo y comprensión de los mismos, es decir, un gerente no puede transmitir un mensaje con mayor claridad que con la que él mismo lo entiende. Por ello las revisiones de los planes, metas y objetivos organizacionales deben ser periódicas y efectuadas desde los más altos niveles de la empresa.

Cuando el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero con el tiempo se desvanece y los empleados trabajan sin saber el rumbo o no se comunican claramente se le llama trampa de la actividad según Alberto Martínez²⁷.

Cabe señalar que no basta con comunicar a las personas los objetivos, si es que alguna vez se tuvieron claros, hay que tomar en cuenta que el entorno está en constante movimiento y las necesidades y expectativas de producción cambian, por eso es primordial revisar continuamente los objetivos bajo éstas nuevas condiciones, así como los resultados.

La inexistencia de una buena orientación sobre estos aspectos los recursos materiales y humanos se desaprovechan, y puede llegar a repercutir a nivel personal y profesional de la gente.

Para evitar caer en esta trampa las reuniones constantes que aborden las metas, planes y objetivos deben ser comunicadas claramente desde el nivel gerencial hasta el de los empleados, de lo contrario se corre el riesgo de que se pierdan y no se tomen las decisiones correctas en cada área de la organización.

Es como un teléfono descompuesto que va distorsionando todo, pues si un ejecutivo o gerente no cuenta con la información apropiada y la hace llegar a sus empleados de esa forma afecta en las actividades no sólo de su área sino a una multitud de personas que se interrelacionan.

El flujo descendente manejado en una empresa es trascendental para las actividades y la toma de decisiones del personal.

Es relevante mencionar que los altos mandos tiene la responsabilidad de contar con la información necesaria para desarrollar sus labores eficazmente y a su vez sus subordinados la reciban adecuadamente, en cambio sino cuentan con ella las

²⁷ Cfr. Guillermo Savage cit pos Martínez Velasco Alberto Op. Cit p 29

consecuencias se tornan negativas creando desconfianza en ellos; y por lo tanto se presenta una barrera comunicativa.

La comunicación descendente es efectiva cuando el emisor (alto mandos) comparte información con sus subordinados tomando en cuenta sus necesidades.

La confianza es un elemento que permite que la comunicación se lleve a cabo de forma efectiva; si no existe confianza el flujo se ve limitado debido a que los mensajes cada vez son menos y el receptor no escucha o pone en duda lo que escucha.

Unos de los elementos más importantes en toda comunicación, y en gran medida puede deberse a su actitud comunicativa, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta de manera muy relevante a la eficacia de la comunicación. A este aspecto de le conoce como “credibilidad de la fuente o del emisor”²⁸.

Una de las responsabilidades que tienen los jefes es dar órdenes, pero hay que saber ordenar y delegar actividades, esto debe ser relacionado a los objetivos y metas generales, así como lograr que se entiendan claramente.

Generalmente se pide a los empleados desarrollar actividades sin hacerles saber cómo están relacionadas con los objetivos y metas de la organización, o que rumbo llevan en caso de no cumplirse correctamente.

Los resultados que espera la empresa, también deben ser comunicados a los empleados con el fin de mantenerlos informados y vean reflejado su esfuerzo.

A través de las reuniones entre supervisores y empleados se busca la retroalimentación, la cual es de gran ayuda para la toma de decisiones, con ella se detectan las necesidades del personal y las repercusiones que tiene en su

²⁸ Martínez Velasco Alberto, Nosnik Abraham, Op cit. p 33

desempeño. Contrarresta las deficiencias y muestra el rendimiento laboral del personal a través de sus actitudes (éstas pueden ser o no favorables para el área).

Algunos aspectos que revela el feedback son:

- Las instrucciones no son claras y precisas

- No se especifican prioridades

- La imagen o relación que se tiene del superior al empleado y viceversa

Si existe una buena retroalimentación de ambas partes, contrarrestan las deficiencias y genera un mejor rendimiento y actitudes positivas. Aunque en ocasiones resulta ser perjudicial, por ejemplo cuando un empleado informa de manera honesta y muy directa sobre alguna situación a su superior, puede no agradarle al receptor y la reacción se torna negativa. En este caso es indispensable filtrar el mensaje de tal forma que su impacto genere una buena actitud.

Conseguir empatía entre el emisor y receptor favorece la buena recepción del mensaje, esto es que el emisor se ponga en los zapatos del receptor, así sabrá de qué forma interpreta la información que recibe.

La comunicación no basta con sólo saber trasmitirla sino también saber recibirla, en este punto entra la retroalimentación, para ello es necesario escuchar con atención y permitir que los otros hablen de tal forma que el mensaje sea recibido y comprendido.

Para que la comunicación sea eficaz hay que fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma. Por eso los empleados necesitan: conocer su empresa (objetivos, metas, filosofía), identificar las perspectivas futuras, reconocimiento y valorización.

En las organizaciones también está presente el flujo ascendente, donde los empleados emiten mensajes hacia los superiores de manera formal o informal, va en sentido opuesto a la descendente, y permite saber lo que opina y piensa el personal, recolecta ideas sobre el desempeño, problemas, prácticas y sentimientos; a través de ella se manifiestan lo que las personas dicen acerca de otras, lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

Es un parámetro de lo que sucede alrededor y al interior de la organización, es de gran utilidad para diagnosticar las situaciones para poder manejarlas de una manera más eficiente.

La importancia de esta línea comunicativa brinda a los altos mandos retroalimentación. Es el contacto directo que tienen con sus subordinados y los mantiene actualizados oportunamente de lo que sucede en su área a cargo.

Con ella miden la eficacia con la que fue transmitida determinada información y a su vez lo que se puede esperar de su personal como respuesta, hay que recordar que entre más clara y detallada sea la información se obtienen mejores resultados y crece la posibilidad de que tenga las respuesta esperada.

También detecta el clima organizacional que gobierna en la empresa, esta red de comunicación es el medio por el cuál se exhiben los problemas que existen entre los miembros y cómo los canalizan; se manifiesta a través de quejas, sugerencias o baja productividad. Estos focos rojos hay que atenderlos antes de que se vuelvan más graves.

Crea un impacto de motivación y satisfacción personal en los miembros de la organización, pues con ella se promueve la participación en la toma de decisiones aportando sus ideas basadas en su comprensión y en la experiencia que adquieren día con día sobre sus actividades. Y como consecuencia el empleado se siente estimulado y su productividad crece.

Ayuda a aceptar la toma de decisiones ejecutivas, entre mayor sea el acercamiento entre el empleado y el superior la relación se vuelve favorable para que se comprendan y acepten nuevas decisiones o cambios.

Esta comunicación ofrece numerosas áreas de oportunidad para los niveles altos y en general a la empresa, si se saben aprovechar y direccionar adecuadamente los resultados serán favorables para todos. Con ella es posible influenciar y motivar a los integrantes si se comprenden sus formas de pensar y sentir de los integrantes.

Existen diversas prácticas que fomentan y mejoran el funcionamiento de la comunicación ascendente como reuniones, juntas, asambleas, donde se anime a los empleados a hablar de problemas o inquietudes sobre el trabajo y sus funciones o sugerencias que faciliten el desempeño laboral por ambas partes.

Es de destacar que hay que dar un seguimiento y dar respuesta a estas manifestaciones, pues si el empleado ve interés y compromiso por parte de su superior se abrirá la puerta a un ambiente de confianza y comunicación. La falta de respuesta desalienta y bloquea la participación de la comunicación ascendente.

Otra barrera se presenta al enviar un mensaje ascendente es que el emisor lo piensa varias veces antes de hacerlo, porque piensa que se puede interpretar como que no se manejó acertadamente algún problema o cuando por fin se decide a hacerlo puede disfrazar el mensaje y el superior solo recibe una parte, esto hace que el flujo sea lento.

Las reuniones informales son el medio más efectivo para la comunicación ascendente, en ellas existe más libertad y proporcionan información espontánea sobre la empresa, aunque el objetivo de este tipo de reuniones es fomentar la integración y convivencia del personal, es de gran utilidad para rescatar datos importantes.

Hay empresas que organizan reuniones informales entre empleados y superiores o incluso con el director de la organización resaltando que el objetivo principal es tener una retroalimentación y demostrar que se preocupan por ellos.

La comunicación horizontal se da entre los integrantes de la organización del mismo nivel jerárquico, es una red personal y social no está impuesta por una autoridad oficial ni formal. Mantiene contacto con sus iguales y ayuda a la coordinación de actividades.

Es flexible, permite comunicarse de manera libre con mayor confianza, además los líderes se reconocen por su conocimiento, competencias, carisma y atractivo personal, a diferencia de la descendente que es impuesto por la organización.

Es la comunicación que emplean los miembros de un mismo o distinto grupo y departamentos. Con ellas se coordinan e integran para llevar a cabo una tarea o proyecto de trabajo.

Su propósito es coordinar y dar soluciones a los problemas sin tener que recurrir a los niveles jerárquicos altos, al mismo tiempo es un canal alterno para relacionarse con personas similares dentro de la organización e promueve la satisfacción en el trabajo.

Una de las razones por la que surge esta comunicación es cuando distintos departamentos de una organización se relacionan para cumplir un trabajo en común; entre ellos existe una interdependencia funcional²⁹.

Cuando un gerente se comunica para solucionar un problema o asesorarse con otro gerente su comunicación también es horizontal.

²⁹ Martínez Velasco Alberto, Nosnik Abraham. Op cit. p 57

Por su naturaleza su flujo es espontáneo, inmediato y se mueve con facilidad permitiendo que las decisiones sean tomadas con mayor rapidez y compartidas a todos los involucrados.

Esta comunicación es más abierta con sus similares que con los superiores, esto es debido a que tiene los mismos marcos de referencia.

Pero ¿para qué se necesita este flujo de comunicación?, es necesaria para el buen funcionamiento de la organización al coordinar un trabajo y que cumpla con las metas.

Las presiones en el trabajo siempre llevan a comunicarse a sus iguales los sentimientos o emociones que se tienen, donde buscan el apoyo social y emocional.

Un problema que obstaculiza esta red es la competencia desleal este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de ésta última sea menos eficiente³⁰.

Esta situación es muy común entre miembros de una empresa, con el fin de ser reconocidos por sus superiores como los únicos o cuando se quiere ascender de puesto. Esto puede causar un ambiente competitivo negativo y dificulta el logro de las metas.

Como ya se mencionó esta forma de comunicarse en ocasiones se presenta espontáneamente e informal. A través de ella pueden generar comentarios benéficos, normales, dañinos y negativos, puede influir de manera positiva o negativa, pero es complicado saber que tan benéfica o perjudicial puede ser en la organización.

³⁰ Ibídem

Las empresas deben hacer un esfuerzo por saber los vacíos de comunicación que existen, así como las inquietudes de su personal para mantenerlos informados y evitar en el rumor, o que acudan a medios informales y se reduzca la necesidad de generar información no formal.

El rumor es una consecuencia de la carencia de información, por lo general es dañina y ambigua. Sin fundamentos y sólo se comunican los sucesos con mayor impacto para el locutor, lo que provoca que el mensaje original se distorsione. No va dirigida a un público en específico ni tiene un medio en especial.

Es originado cuando una situación no quiere darse a conocer, entonces comienzan las sospechas e interpretaciones, por ejemplo cuando se efectúan cambios en ciertos niveles de la organización y se van a ver afectados varios miembros y no hay información oficial sobre ello, se crean rumores tratando de dar fundamentos e indagar a cerca de las posibles decisiones.

Conforme el rumor es transmitido se deforma, aunque el tema central se mantiene, cada persona selecciona y le agrega información que satisface sus necesidades y expectativas.

El rumor que circula de manera negativa es susceptible de controlarse al saber las causas que lo originan llegar a la raíz constituye un uso sabio del sistema preventivo, en lugar del método correctivo tardío³¹.

Si el rumor ya está circulando hay que revelar los hechos reales por un medio formal y fidedigno que acredite que la información es confiable con el objetivo de que se elimine la ambigüedad del rumor.

Otra forma de reducir el rumor negativo es optimizar y mejorar la comunicación formal, ya que si se transmite información importante para los empleados por

³¹ Ibídem p 66

medios oficiales y de manera clara y precisa la probabilidad de que surjan los rumores se disminuye.

Cabe mencionar que los rumores no siempre son negativos, también tiene ventajas y ayuda a la organización en el logro de sus objetivos.

Sea cual sea el rumor es recomendable escuchar con cuidado y darle seguimiento, porque al final de cuentas trae inmersa información del empleado. Puede ser que sea falso o no, pero siempre resulta útil mantenerse al tanto de él, ya que también puede ser usado a favor.

2.2 Concepto de cultura organizacional

La antropología es la encargada de crear cimientos sobre lo que es la cultura, por ello es relevante tener claro el concepto de cultura. La cultura se centra en las creencias, tradiciones y otros principios que las personas adquieren a través de vivencias, en una determinada sociedad donde existen costumbres arraigadas y que se va transmitiendo entre los individuos. Comprende valores, creencias, convicciones, principios, hábitos y patrones de comportamiento de una colectividad, que se hereda por generaciones.

Existen dos posiciones esenciales, la primera es la holística que comprende la cultura como todo aquello que genera o adopta una sociedad tales como las herramientas , muebles utensilios, sus estructuras de poder, organización, comportamientos religión valores entre muchos otros. Por otra parte está la diferenciadora que entiende como cultura a los valores y creencias que comparten los individuos que pertenecen a un grupo.

Igual que los seres humanos tienen características y cualidades que los hacen únicos y diferencian de los otros, las organizaciones tienen su propia personalidad, pero en el ámbito empresarial es conocida como cultura.

Todas la empresa tienen una cultura que las caracteriza, y se conforma por los comportamientos (relación entre individuos, sus conductas), las normas, valores dominantes aceptados, la filosofía, el ambiente y clima. Esta puede ser fuerte o débil, eficaz o inadecuada, pero siempre hay una cultura que la diferencia de las otras.

La cultura fuerte es la que tiene bien arraigadas sus costumbres, valores y formas de trabajo, cuando un trabajador no concuerda con la cultura se retira, o se siente presionado para cumplir con las normas y conductas propias de la organización.

Se forma a través de los años y se desarrolla de acuerdo al contexto social y el entorno en el que se desenvuelve e influye en idiosincrasia los miembros que la conforman.

La cultura es la identidad de la organización define el estilo para enfrentar problemas, el funcionamiento interno, las formas de adaptación, la manera en la que se toman las decisiones.

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización³². Los elementos que se transmiten dentro de una organización comprenden la historia, rituales, símbolos materiales, comportamientos y el lenguaje.

Las creencias son ideas que se reconocen como verdaderas y los miembros de la organización aceptan como cierto, aunque no absolutas, ya que los grupos sociales son sistemas complejos no existe al cien por ciento la uniformidad en las creencias aunque si hay ideas que comparten la mayoría de sus integrantes y son las que predominan.

³² Guizar Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional, Mc Graw Hill , México 2005, p 321

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento³³.

Son las cualidades que la empresa quiere fomentar e influyen en la conducta de manera individual y colectiva, se rigen por la identificación emocional.

Las manifestaciones culturales se dividen de la siguiente manera:

Simbólicas: es la forma en la que se ha establecido el corazón ideológico (misión, visión y valores), los elementos gráficos como el logotipo, colores institucionales y tipografía.

Conductuales: comprende las formas en las que se interrelacionan los miembros de la organización, los flujos y formas de interacción, su lenguaje y comportamiento.

Estructurales: es todo lo que rigen a la empresa de manera formal como las políticas, metas, normas, procedimientos, estructuras del poder (organigrama), tipos de liderazgo.

Materiales: es la infraestructura de la empresa, espacios físicos, tecnología, instalaciones, mobiliario.

Todos estos aspectos deben ser congruentes entre sí, de no ser así habrá un abismo entre lo que es ideal y lo real.

El objetivo de averiguar sobre la cultura de una empresa es conocer el comportamiento y las formas de interacciones de sus miembros.

³³ Fernández Collado Op. Cit p 89.

El comportamiento no verbal brinda elementos de los que no se es consciente, es rico en significados, se basa en el movimiento corporal, posturas, expresiones faciales, hasta la forma de vestir y la apariencia física indica ciertos rasgos de la cultura.

Los ritos y ceremonias son sucesos que se repiten frecuentemente, son actividades que refuerzan los valores centrales de la organización, proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los integrantes.

Los mitos son historias no reales que se transmiten con el paso del tiempo y hacen referencia a los fundadores.

Tiene que ver con aspectos como cuáles son las personas imprescindibles y quienes no lo son, que se necesita para llegar a un directivo, de qué forma se llevan a cabo las juntas, como se reciben a los nuevos miembros, cual es el trato que se le da al público externo. Así mismo están las formas de festejar fechas o eventos representativos para la empresa, cómo reconoce el esfuerzo de sus colaboradores.

Se le conoce como historia a los acontecimientos comprobables que han transcurrido desde que se inició la organización.

Las redes de comunicación contribuyen a la formación de la cultura, no sólo las formales sino también las informales, ya que influyen en el funcionamiento de la organización.

Cuando se formaliza la cultura por escrito el organigrama y la filosofía, se aclaran dudas que tienen los empleados.

Todos los miembros deben saber y compartir estos elementos en el desarrollo de sus funciones para mantenerlas vigentes y alcanzar los objetivos

organizacionales. Para ello se debe analizar los medios y contexto de la organización para transmitirla y crear estrategias dirigidas a promoverla.

Es importante que sean internalizados en la mayoría de los integrantes para crear una identificación con la empresa y se sientan parte ella, así todos se sentirán motivados para alcanzar los objetivos y metas.

Cuando la cultura de una organización es sólida beneficia el logro de los objetivos y se muestra como una organización íntegra y confiable, lo que refuerza su identidad organizacional, además la diferencia de las otras.

En cambio si es nula la identificación de los trabajadores con los ideales de la empresa se torna débil y se corre el riesgo de que los objetivos no se cumplan.

La cultura corresponde a una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional³⁴.

2.2.1 Liderazgo

Hay diversas variables que definen la cultura de una organización entre ellas se encuentra el liderazgo, que es representado por quienes dirigen o se encargan de regir adecuadamente las tareas para lograr los objetivos de la organización.

Definen la cultura a través de mecanismos que utilizan para su implantación. Existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura³⁵.

³⁴ Morcillo Patricio, Cultura e innovación Empresarial, Thomson Editores Spain, España, 2007, p 67

³⁵ *Ibidem* p 86

Los líderes son personas que influyen sobre otras para alcanzar metas, coordinan equipos de trabajo y proporcionan apoyo con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Entre sus responsabilidades está controlar a su personal, crear un clima favorable que resulte benéfico para todos, inspirar confianza, ayudar, asesorar y escuchar las necesidades de sus inferiores.

El liderazgo comprende la influencia que una persona tiene sobre otra, es un agente de cambios, es la capacidad de afectar la conducta y rendimiento de los individuos para cumplir con las metas grupales, organizacionales o individuales. Generalmente la eficacia de un líder se mide con el cumplimiento de los objetivos.

Algunos tipos de liderazgo son el democrático, autoritario y carismático.

Un líder autoritario ejerce un control sobre su equipo o grupo, sigue una línea burocrática; analiza los medios y establece cual es el proceso a seguir para llegar a un objetivo, delega las tareas específicas de cada miembro, así como el papel que desempeña. Implica una comunicación descendente y la relación empleado-jefe en casi nula.

El líder democrático propone un procedimiento para cumplir con las tareas y sugiere los cargos y actividades, promueve la participación de los empleados para la toma de decisiones, así como la libertad para modificar la propuesta del líder. Éste estilo de liderazgo está abierto a la comunicación, la relación empleado-jefe es bidireccional, estos líderes escuchan a su personal, facilitan, aclaran y apoyan a su equipo.

El carismático establece una relación emocional entre el líder y sus seguidores, transmite emociones, causa grandes efectos y alcanza niveles de rendimiento más de lo esperado. Tiene la capacidad de transmitir a los miembros la importancia de su visión, inspirar y da confianza con el propósito de que su visión sea asumida

por su personal, esto lo logra a través del ejemplo y de la identificación que produzca con sus seguidores.

2.2.2 Clima, Motivación y productividad

El ambiente es un factor indispensable para el comportamiento de los trabajadores, engloba no solo los aspectos emocionales, sino de igual forma comprende las instalaciones, como los baños, sala de juntas, estacionamiento, iluminación, colores de la organización en paredes y espacios de trabajo, equipos, música, tecnología, comedor, y herramientas de trabajo que crean un ambiente adecuado o desfavorable para los empleados.

El ambiente organizacional se conforma por un grupo de climas que se hallan en una organización, este condiciona la situación o circunstancia que rodea a la persona en su trabajo.

Un ambiente agradable propicia el buen desempeño de miembros, es decir que están satisfechos, se sienten integrados y motivados, además se encuentran identificados con la cultura, trabajo, corazón ideológico y formas de trabajo.

En cambio cuando el ambiente es pesado, tenso y no existen estímulos para los empleados, crea sentimientos de frustración e inconformidad en ellos y se ve perjudicada la productividad y el desempeño laboral.

El ambiente es creado por los propios empleados y lo determina las relaciones interpersonales que se dan entre ellos, el liderazgo y el trato que se tiene por parte de los superiores a sus subordinados.

Es un indicador de cómo percibe el trabajador su lugar de trabajo y repercute en su rendimiento.

El clima describe las características que revela una empresa a través de la percepción y experiencia un trabajador. Con él se ubican las percepciones y pensamientos del individuo y que intervienen en la conducta y desarrollo de las actividades.

Es un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente constantes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta³⁶.

Es la percepción en común que los miembros de un grupo tienen acerca de una situación. Es la opinión que tiene sobre su empresa.

Algunos factores del sistema organizacional generan diferentes climas, los cuales afectan la motivación de cada persona y como consecuencia su comportamiento se ve reflejado en las actividades organizacionales, como la productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

El clima es la atmósfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.³⁷

El clima tiene una diversidad de factores que lo originan como los tipos de autoridad, el sistema formal y estructural de la organización que comprende los sistemas de comunicaciones, remuneraciones, etc.; otro factor que lo determina es la interacción entre los trabajadores, apoyo social, incentivos, estímulos.

Para que una persona tenga un buen rendimiento y desempeño productivo para la organización debe sentirse bien consigo mismo y con lo que lo rodea.

³⁶ Curso Interacciones efectivas, Inter Management Institute, México 2011.

³⁷ <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html/comment-page-1> (consulta: 01 Marzo 2011)

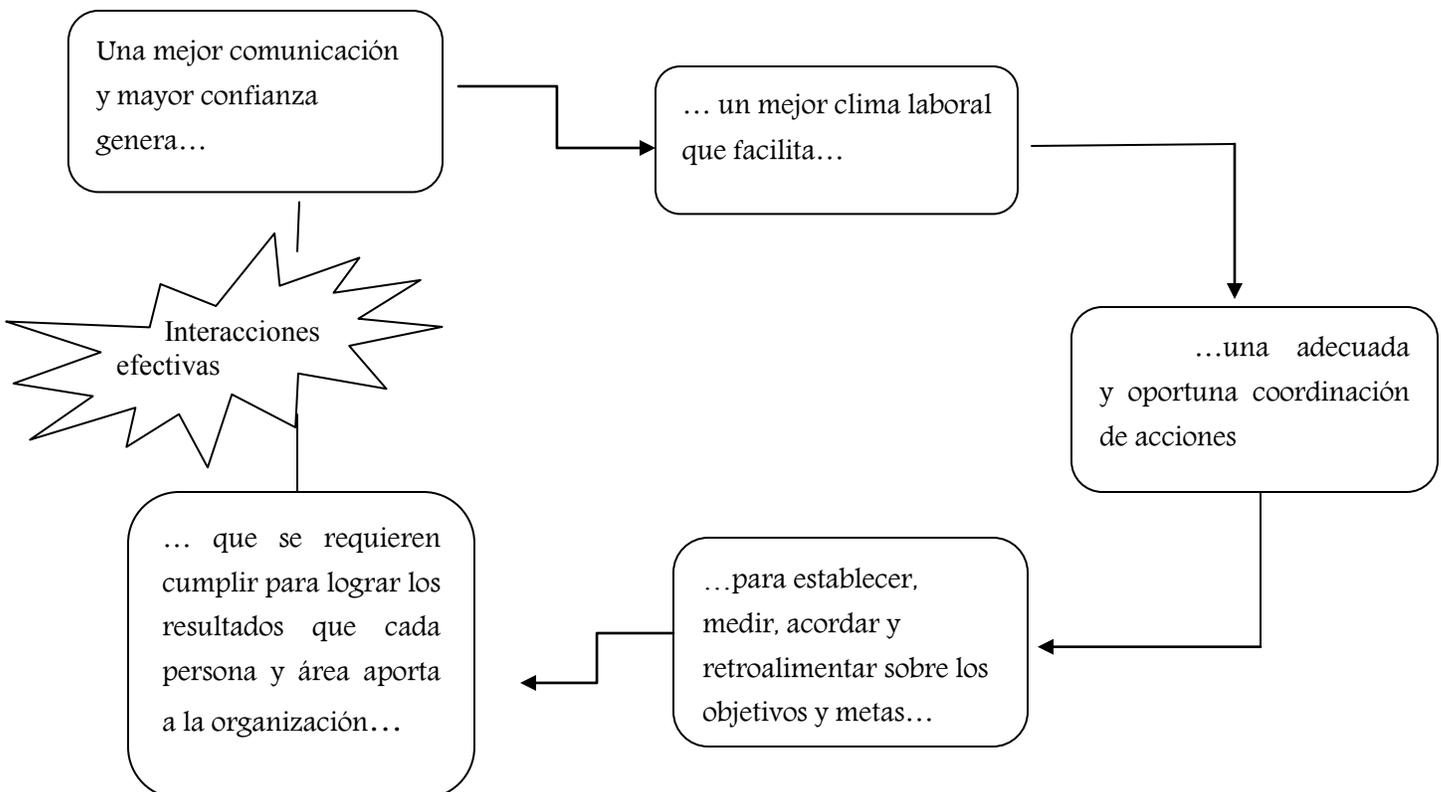
Un clima laboral trae consecuencias positivas o negativas de acuerdo a la percepción el individuo tenga sobre la propia organización. Según Litwin y Stringer existen escalas que explican el clima de una organización:

1. Estructura: es lo que piensan los trabajadores de la empresa sobre las reglas, procedimientos, normas, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de trabajo. Y sus efectos positivos o negativos se darán en medida que la organización acentúe estos aspectos.
2. Responsabilidad: es como perciben los empleados su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, tiene que ver con conocer con certeza cuál es su trabajo y sus funciones.
3. Recompensa: es la percepción que tiene el miembro sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es como la organización premia e incentiva en vez de castigar; y motiva al empleado a seguir de esa forma o mejorar su desempeño.
4. Desafío: es el sentimiento obtenido por los miembros sobre los desafíos impuestos en su trabajo, y comprende las metas y riesgos que se pueden topar al desarrollarlo.
5. Relaciones: es la que piensan los miembros acerca de las buenas relaciones y un ambiente de trabajo grato.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros por ayudar ya sea a los superiores u otro miembro del grupo.
7. Estándares: es como perciben los empleados los estándares que la organización ha establecido para la productividad.

8. Conflicto: corresponde al sentimiento que tienen los integrantes de la organización sobre la aceptación de opiniones diferentes y la solución de problemas.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia hacia la organización, como un miembro valioso dentro del equipo de trabajo. Y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La medición del clima organizacional se hace mediante encuestas aplicadas a cada integrante de una organización. Existen diferentes métodos e instrumentos para medirlo, con ella se diagnostican los problemas organizacionales para corregirlos, y marca el clima presente (real) y el que se desea.

El factor humano es un elemento esencial de la organización, para estar seguro de su solidez se requiere mecanismos que midan su comportamiento y el clima, sus efectos van ligados a la motivación que el personal reciba.



La motivación de los trabajadores presenta un gran reto para las organizaciones, pues gran parte de ese estímulo contribuye al buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

El término motivación viene del latín *motum* que significa mover, esta palabra hace referencia al cambio y la dinámica.

Para determinar cómo se debe motivar a las personas hay que detectar las carencias, es decir, las necesidades que el ser humano requiere.

La motivación es un impulso que lleva a actuar a un ser humano desempeñando sus funciones de manera óptima y productiva dentro de una organización y lo ayuda a superar obstáculos, así como alcanzar sus sueños, metas y deseos.

Cuando una persona está satisfecha en su trabajo además de que contribuye con el buen desarrollo de sus actividades, su calidad de vida se vuelve favorable en todos los sentidos.

La motivación busca satisfacer necesidades del ser humano, las cuáles pueden ser una o varias y van encaminadas a una meta; es un elemento que impulso al ser humano para alcanzar sus anhelos y objetivos.

Existen factores que originan la desmotivación en el empleado como: la inexistencia de objetivos organizacionales, Falta de un plan de desarrollo profesional para el trabajador, monotonía, estrés, exceso de trabajo, mala relación con los jefes o compañeros de la empresa, trabajo mal remunerado, que el jefe no sepa escuchar, poco o nulo reconocimiento, líder incompetente y falta de comunicación interna³⁸.

³⁸<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-a-tus-empleados>

(consulta: 01 Marzo de 2011)

Para que un miembro de la organización adopte la conducta y el desempeño que se desea es necesario proveerlo de estímulos y cubrir sus necesidades.

Abraham Maslow desarrolló una teoría sobre la motivación y la divide en cinco categorías que contemplan los deseos humanos. La Pirámide de Maslow jerarquiza las necesidades del ser humano, y para poder satisfacer una necesidad de un nivel superior se requiere satisfacer la del nivel inferior. Conforme se va escalando la pirámide, las necesidades cambian de objetivo; en primera estancia están las relacionadas con la supervivencia para llegar a las de autorrealización.

En el nivel básico encuentran las necesidades fisiológicas que comprenden el hambre, vestido, alimento, agua, sexo.

En el siguiente nivel están las de seguridad que describen el sentimiento de seguridad y protección así mismo y a su familia, esta encaminados a proteger y tener una estabilidad.

La categoría de afiliación apela a la aceptación y respeto de las personas que lo rodean para crear buenas relaciones con los demás y así sentirse aceptado y amado. Se concentran en aspectos sociales donde el individuo identifica y comparte aficiones con un grupo, para ello tiene que aprender su cultura y demostrar que puede comunicarse y colaborar con los demás.

La estimación comprende la necesidad de ser valorados y reconocidos por sus logros a nivel personal o profesional. El individuo desea alcanzar un respeto, un estatus y poder, a través de la iniciativa, creatividad, autonomía y responsabilidad.

Y por último la autorrealización refleja el deseo de los individuos por alcanzar metas donde puedan crecer y desarrollar su potencial al máximo para sentirse orgullosos y motivados por lograr algo más en su vida profesional.

Éste estímulo tiene un objetivo que se alcanza a través de la conducta del individuo; la productividad es la eficiencia con la que los trabajadores llegan a ese objetivo. Una persona productiva es aquella que desempeña de manera eficaz y eficiente las funciones que su puesto especifica³⁹. En cambio una persona no productiva no cumple con las expectativas de la organización.

Hay factores internos y externos que influyen en la productividad de una persona. Los procesos internos que intervienen para que una persona llegue o no a la meta son la habilidad y motivación a nivel individual, por otra parte están los sociales que son impuestos por la empresa y están regidas por normas, valores, roles infraestructura. Los factores externos es todo aquello que rodea a la organización, su ambiente y la dependencia con otras organizaciones.

Si un empleado está contento y a gusto en su trabajo da mejores resultados. Los colaboradores que se sienten felices y realizados incrementan su productividad 30%, en promedio mensual, respecto a quienes ven su labor sólo como una fuente de ingresos⁴⁰.

Una persona satisfecha en su área laboral plantea nuevas propuestas, se involucra con su trabajo, se vuelve proactiva para la empresa, en cambio las que están a disgusto constantemente presentan faltas y errores en sus labores.

Una empresa debe satisfacer las necesidades laborales de su empleado para que desempeñe conductas que favorezcan el logro de las metas.

A través de la comunicación los superiores conocen las carencias y las flaquezas que el personal presenta. También es el medio para evaluar el desempeño laboral que los empleados tienen.

³⁹ Martínez Velasco Alberto, Nosnik Abraham. Op cit. 81

⁴⁰ <http://www.cnnexpansion.com/mejora-tu-carrera/2011/02/18/eres-un-empleado-feliz-o-estresado>

(consulta: 01 de Marzo 2011)

Para que exista un fuerte compromiso y esfuerzo del trabajador, las organizaciones deben valorar la participación de sus miembros, aplicando estrategias que ayuden a disponer de una fuerza de trabajo motivada para generar un desempeño eficiente, que permita lograr los objetivos organizacionales y las expectativas personales de empleado.

Capítulo 3 Diagnóstico de Comunicación Interna aplicado a Intermedia México

3.1 Antecedentes de la organización

Nombre de la empresa:

Intermedia México

Elaboración:

Roxana Yazmín Guarneros Carrera

Creación:

Febrero-Abril 2011

Alcance:

Este documento tiene como objetivo llevar a cabo un Diagnóstico de Comunicación Interna en Intermedia México con el fin de detectar las necesidades de la empresa y las de sus integrantes para optimizar la comunicación.

Antecedentes

Intermedia México es una empresa que ofrece servicios de análisis y monitoreo de medios impresos y web. Surge a finales de 2002 por la necesidad de cumplir con expectativas profesionales, económicas y personales del director.

Durante su trayectoria laboral en otras empresas Alejandro Cano Lujan dueño y director de Intermedia desarrolló habilidades y capacidades en su área profesional, ocupando puestos como Director de Operaciones, Director Comercial y Director de Análisis.

La experiencia profesional adquirida durante esos años lo motivó a crear la compañía, en sus inicios sólo contaba con el trabajo de una persona que lo

ayudaba y su primera cuenta fue Red Bull un gran corporativo que en esas fechas llegó a México y que actualmente mantiene sus servicios con la empresa.

Posteriormente producto del esfuerzo y las habilidades de negociación del dueño se cierra contrato con ASSA (Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación), cliente que aún conserva la organización.

El nombre nace del objetivo de la empresa que es la labor de intermediar entre el caos informativo y la necesidad del cliente.

Actualmente Intermedia ofrece servicios informativos orientados a satisfacer las necesidades particulares de información y análisis. Ha desarrollado herramientas e innovado sus servicios de trabajo de acuerdo a las necesidades concretas que los clientes le demandan⁴¹.

“Con este compromiso hemos desarrollado un concepto original del monitoreo, basado en la innovación permanente de nuestra infraestructura tecnológica, así como de nuestras metodologías de trabajo, lo que nos ha permitido adecuarnos de forma rápida y eficiente a una demanda de servicios cada vez más compleja, en un entorno altamente competitivo y en constante evolución.

En estos años de trabajo nos hemos ganado la confianza de más de un centenar de clientes, entre los que destacan agencias de relaciones públicas, corporativos nacionales e internacionales, instituciones y organismos. ⁴²

Ubicación

Av. Universidad 1815 A int. 502, C.P. 04310. Coyoacán.

El área geográfica donde se encuentra ubicado Intermedia México se ubica dentro del Distrito Federal perteneciente a la Delegación Coyoacán, la cuál colinda con cinco Delegaciones: Al norte con Benito Juárez (Avenida Río Churubusco y

⁴¹ Información obtenida en entrevista con el Director Alejandro Cano Lujan.

⁴² http://web.intermediamexico.com/quienes_somos.html, (consultado: 03 de Marzo 2011)

Calzada Ermita Iztapalapa), al noroeste con Iztapalapa (Calzada Ermita Iztapalapa); al oriente también con Iztapalapa(Calzada de la Viga y Canal Nacional); al sureste con Xochimilco (Canal Nacional); al Sur con Tlalpan (Calzada del Hueso, Avenida del Bordo, Calzada Acoxta, Calzada de Tlalpan, Avenida del Pedregal y Boulevard Adolfo Ruíz Cortinez o Anillo Periférico) y al poniente con la Delegación Álvaro Obregón (Boulevard de las Cataratas, Circuito Universitario, Avenida Ciudad Universitaria, San Jerónimo, Río Magdalena y Avenida Universidad).

Organización

- ***Área administrativa***

Dirección

Es la cabeza de la empresa, se encarga de dirigir y organizar a sus miembros para lograr los objetivos, que en conjunto con la administración crean y establecen para beneficio de la organización.

Facturación y cobranza

Ayuda a la compañía en la gestión de los recursos financieros, procesos y resultados de sus actividades. Tiene contacto directo con los clientes y proveedores.

Personal

Se encarga de del reclutamiento y selección del personal.

Fiscal

Ayuda con los trámites y verifica reglamentos que se cumplan con los requisitos y lineamientos en el ámbito fiscal.

Intendencia

Se encarga de la limpieza.

- ***Área operativa***

Coordinadora de Operaciones

Responsable de coordinar las actividades operativas de la organización.

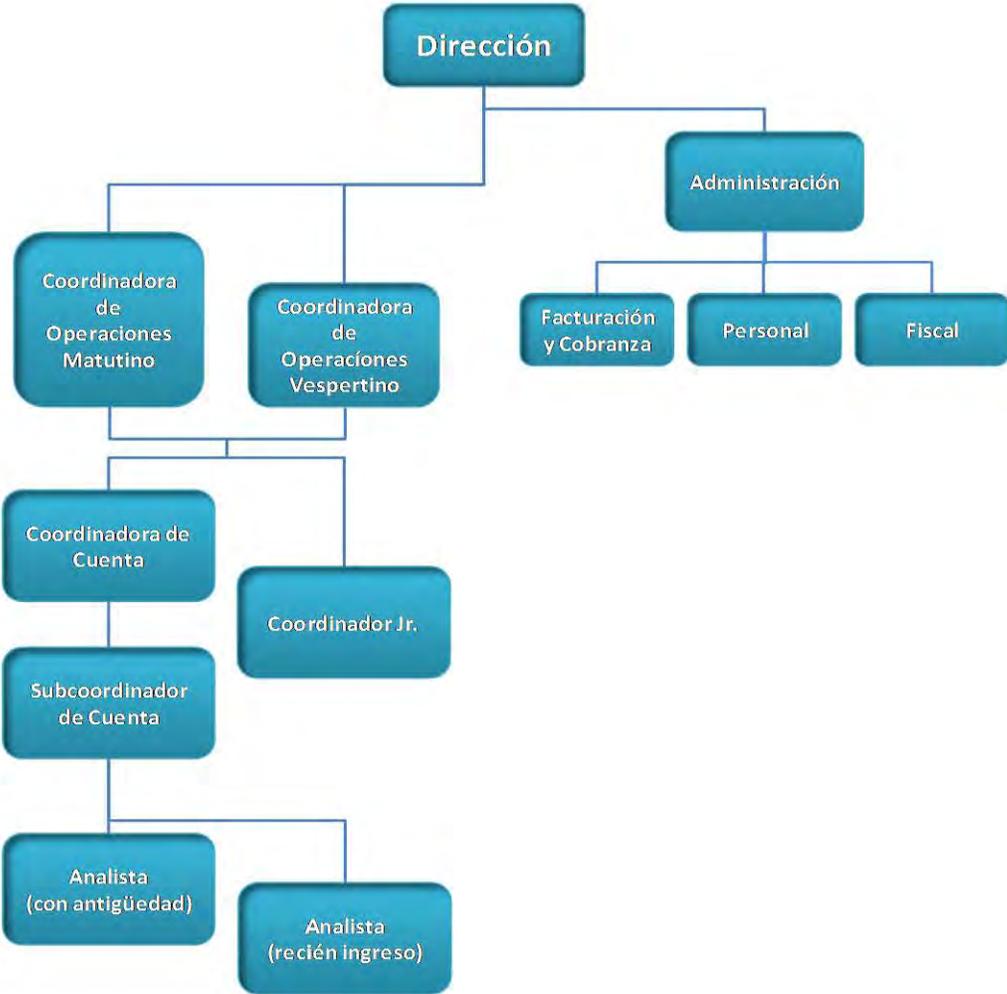
Coordinador de Célula

Responsable de coordinar las actividades operativas de sus cuentas y atender las necesidades de sus clientes.

Analistas

Personal que realiza el trabajo operativo

Organigrama



Fuente: Entrevista con Alejandro Cano Lujan director de Intermedia México sobre la propuesta de organigrama (interpretación propia)

3.1.1 Identidad conceptual

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma confiable, oportuna y personalizada.

Visión

Mantenernos como la mejor empresa de proveeduría de contenidos informativos.

Valores

- Personalización de los servicios a las necesidades de cada cliente.
- Oportunidad en el reporte de información estratégica.
- Sensibilidad para la detección de información cualitativa para nuestros clientes.
- Flexibilidad para ajustarnos a criterios, formatos, cobertura y tiempos de trabajo.
- Actitud de servicio proactiva, creativa y entusiasta con cada uno de nuestros clientes.
- Innovación tecnológica permanente para agilizar el acceso a la información y a la consulta de reportes.
- Servicio y atención permanente a peticiones, observaciones y sugerencias.⁴³

⁴³ http://web.intermediamexico.com/quienes_somos.html, (consultado: 03 de Marzo 2011)

3.2 Análisis Situacional y del Entorno

Contexto externo (Nivel Macro)

Tecnología

- Las herramientas tecnológicas evolucionan cada día y el mercado demanda su uso para desarrollar nuevas estrategias que ofrezcan al cliente lo que necesita.
- Se trabaja en una nueva herramienta para optimizar las búsquedas, reducir tiempos y personal.
- El internet es la principal herramienta de trabajo en la empresa y se presentan dificultades, ya que en ocasiones es lento.
- Algunas veces existen problemas con las páginas donde los clientes revisan su información, lo que ocasiona disgustos y molestias en los usuarios.
- Los clientes realizan reportes mensuales y trimestrales que deben ser generados desde las páginas y su uso constante genera inconvenientes en su aplicación.

Competencia

- Existen agencias de monitoreo de medios más conocidas y con más tiempo en el mercado.
- La cobertura de medios estatales por parte de otras compañías es más amplia.
- Intermedia sólo realiza monitoreo a nivel Nacional, hay agencias que ofrece cobertura amplia a nivel Latinoamérica, lo que muchos clientes necesitan.

Económico

- Algunas veces los clientes se atrasan con los pagos lo que genera que no entre dinero para solventar los gastos de la empresa así como el pago a proveedores y empleados.

- Existen agencias de Relaciones Públicas que se ven en la necesidad de terminar un contrato por la reducción de gastos por parte de sus clientes.
- Algunos usuarios demandan más trabajo por el mismo precio del servicio.

Contexto Interno (Nivel Micro)

Identidad

- Carencia de visión, misión y valores formalizados.
- Inexistencia de una filosofía organizacional compartida y reconocida por los miembros de la organización.
- Desconocimiento de los objetivos reales planteados, por parte de los subordinados.
- Inexistencia de sentido de pertenencia a la organización por parte de sus miembros.

Ambiente y clima laboral

- Existencia de relaciones cordiales, colaborativas y armónicas entre el mayor porcentaje de los integrantes de la organización.
- Predominan el trato amable y gentil hacia cada uno de los clientes
- Ausencia de motivación al personal.
- Existencia de relaciones de amistad entre algunos integrantes de la organización.
- Inexistencia de eventos de integración.
- Presencia de rumores entre los miembros de la organización.
- Falta de retroalimentación entre empleados y coordinadores.
- Ausencia de reconocimiento por desempeño por parte de los coordinadores y la empresa.
- Rotación de personal constantemente
- Carga de trabajo en algunos miembros que causa disconformidades

Medios de comunicación

- Existencia de un tablero de avisos, no funcional.
- Ausencia de juntas (semanales, quincenales y mensuales).
- Carencia de reuniones de integración, motivación y capacitación con equipo de trabajo.
- Existencia de equipos de cómputo con red para la operación.
- Presencia de Internet interno
- Existencia de 2 líneas telefónicas con extensiones para cada célula.
- Existencia de medios de comunicación interpersonales, predominando la comunicación cara a cara.
- Existencia de correos electrónicos personalizados para los coordinadores y subcoordinadores de cuentas.
- Falta de un buzón de quejas o sugerencias
- Presencia de papelería con logo-imagotipo de la empresa.
- Actitudes inadecuadas por parte de algunos integrantes.

Redes de comunicación

- Ausencia de organigrama formalizado y funcional.
- Existencia de comunicación formal entre coordinadores a través de correo electrónico
- Presencia de relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- Existencia de comunicación informal con los empleados.
- Comunicación formal y verbal con proveedores.
- Desconocimiento de actividades por parte de de nuevos miembros.
- Presencia de responsabilidad y compromiso por la mayoría de los empleados.
- Predomina la comunicación cara a cara
- Comunicación descendente

Capacitación

- Carencia de reuniones constantes y formales entre los coordinadores de la organización.
- Ausencia de programas de capacitación.
- Inexistencia de programas de actualización respecto a nuevas herramientas tecnológicas de trabajo.
- Carencia de un manual de selección.
- Carencia de personal capacitado para la selección del personal.

Liderazgo

- Líderes asumidos y asignados
- Decisiones tomadas de forma arbitraria por el director
- Líderes funcionales para la función operativa de la organización
- Presencia de favoritismos por parte de algunos coordinadores
- Algunos coordinadores no son sutiles al dar órdenes o instrucciones de trabajo

3.3 Áreas de oportunidad

Identidad

- Carencia de filosofía y objetivos formalizados que permita a los empleados fortalecer y conocer las capacidades, estructura y políticas que rigen a la empresa y se sientan identificados con ella.

Redes de Comunicación

- Ausencia de una red de comunicación interna eficiente que permita a los empleados mantenerse informados sobre cambios y mejoras de la organización debido a que los MOC'S no son funcionales.

Capacitación

- Falta de un programa de capacitación e inducción para personal de nuevo ingreso que ayude a facilitar el trabajo de los integrantes de cada equipo.
- Ausencia de programas de actualización para el manejo de nuevas herramientas tecnológicas para agilizar los procesos y se exploten al máximo.

Clima y Ambiente

- Carencia de motivación en el personal que mejore la productividad del empleado y genere una ambiente agradable y confortable.

3.4 Análisis FODA

Fortalezas

Liderazgo

- La presencia de líderes funcionales para las actividades operativas en la empresa crea una buena imagen en los clientes sobre el servicio que la organización les ofrece.

Ambiente y clima

- La responsabilidad y compromiso de los empleados permite el buen funcionamiento de sus actividades, la entrega del trabajo en forma y tiempo, y el seguimiento a requerimientos de los clientes de manera eficaz.

- La presencia de responsabilidad laboral en los empleados hace que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.
- Al darse relaciones de amistad entre algunos integrantes de la organización motiva a los miembros a realizar su trabajo de una manera eficaz y comprometida.

Redes de comunicación

- La existencia de comunicación informal cara a cara entre la dirección y administración ayuda al mejoramiento de la organización.
- La presencia de comunicación informal con los empleados genera relaciones de amistad y por lo tanto ayuda a la integración.

Medios de comunicación

- El establecimiento de correos electrónicos personalizados para los coordinadores le da formalidad al trabajo y crea una mejor comunicación con los clientes y permite agilizar sus peticiones.
- La existencia de una red telefónica y correo electrónico institucional proporciona una comunicación óptima y estrecha con los clientes.

Oportunidades

Tecnología

- La creación de nuevas herramientas tecnológicas para la búsqueda de información agiliza los procesos y actividades de los miembros.
- Desarrollo de herramientas que facilite el trabajo de los usuarios como reportes, graficas, costos totales.

Competencia

- El uso de estas tecnologías hace más competitiva a la empresa
- La compañía ofrece servicios con valor agregado como reportes de acuerdo a las necesidades del cliente sin ningún cobro aparte por lo que es posible que los clientes prefieran nuestro servicio.
- Brinda seguimiento a sus requerimientos de manera rápida por lo que es viable que los clientes prefieran el trabajo que la empresa les da.
- Ampliar su mercado en el monitoreo de medios internacionales.
- Expansión en otros estados de la República.

Ambiente y clima

- La creación de un buzón de sugerencias o quejas que retroalimente a los coordinadores y el director sobre las inquietudes o quejas que los analistas tienen.

Medios de comunicación

- Con la retroalimentación que dan los clientes sobre el servicio se mejora y ofrece propuestas atractivas de acuerdo a las necesidades de cada empresa.
- Se cuenta con redes sociales (facebook y twitter) institucionales que no son actualizadas constantemente, es factible aprovechar estas herramientas para mantener a los clientes informados sobre nuevos servicios, la filosofía institucional, formas de trabajo.
- El mercado en monitoreo de medios está en crecimiento, con muchas oportunidades de desarrollo y posicionamiento en el sector, la creación de una base de datos de agencias de Publicidad, de Relaciones Públicas y de Comunicación que son susceptibles de requerir el servicio posibilitaría la creación de relaciones estrechas con el cliente.

➤ **Debilidades**

Identidad

- La carencia de visión, misión y valores hace que los miembros de la organización no tengan esclarecidos los objetivos.
- La inexistencia de una filosofía organizacional compartida y reconocida por los miembros de la organización y público externo, da a lugar que no haya un sentido de pertenencia.
- El desconocimiento de los objetivos, por parte de los subordinados propicia que disminuya una visión compartida.
- La inexistencia de sentido de pertenencia a la organización por parte de sus miembros disminuye el compromiso y desarrollo de labores por parte de los subordinados.

Ambiente y clima laboral

- La ausencia de motivación al personal disminuye la productividad y eficiencia del trabajo de los trabajadores.
- La inexistencia de eventos de integración con los empleados provoca distanciamientos y rumores entre ellos.
- La presencia de rumores en la organización desestabiliza y provoca conflictos.
- El establecimiento de relaciones de amistad entre coordinadores y analistas puede crear favoritismos.
- Las relaciones afectivas entre los miembros puede traer problemas personales que afecten su rendimiento.
- La falta de atención a las necesidades de los integrantes puede generar insatisfacción y desmotivación que afecte su productividad.

Medios de comunicación

- La ausencia de juntas (semanales, quincenales y mensuales) da lugar a la desinformación de las actividades o cambios realizados dentro de la organización.
- La carencia de reuniones de integración, motivación y capacitación con equipo de trabajo reduce el desempeño y productividad de los empleados en su trabajo.

Capacitación

- La ausencia de programas de capacitación no permiten actualizarse y sentirse motivados a los empleados.
- La falta de un curso de capacitación para los nuevos integrantes crea problemas en la operación de las tareas y el desarrollo de sus funciones.
- La carencia de una persona adecuada y capacitada para la selección de personal ocasiona la rotación constante de los elementos y provoca bajas en los equipos de trabajo y como consecuencia el trabajo se carga a las personas con las que se cuenta.

Liderazgo

- Las decisiones y cambios realizados de forma arbitraria por el director y algunos coordinadores causa descontento e inconformidad en los analistas.
- La falta de reconocimientos por el desempeño de los empleados por parte de sus coordinadores genera desmotivación

Amenazas

Competencia

- Existen agencias de monitoreo de medios mejor posicionadas y conocidas en el mercado.
- La cobertura de sus medios es más amplia lo que atrae a los clientes

Económico

- Riesgo de perder cuentas grandes e importantes

3.5 Tabulación y análisis de cuestionario

1. ¿Conoces la misión, metas, objetivos y valores Intermedia México?

a) Sí, las tengo presentes	13
b) Sí, pero no lo recuerdo en este momento	9
c) No, pero alguna vez la vi en la página de la empresa	10
d) No, no tengo idea	7
e) Otro	0

2. ¿Qué tan identificado e integrado te sientes con la empresa?

a) Bastante	7
b) Mucho	17
c) Poco	13
d) Nada	2
e) Otro	0

3. ¿Conoces las políticas y normas que rigen Intermedia México?

a) Definitivamente si	23
b) Probablemente si	9
c) A veces	5
d) Probablemente no	2
e) Definitivamente no	0

4. ¿Conoces la estructura organizacional y tus funciones?

a) Definitivamente si	24
b) Probablemente si	7
c) A veces	6
d) Probablemente no	0
e) Definitivamente no	1

5. ¿Qué tanto te gusta el trabajo que realizas en la empresa?

a) Bastante	11
b) Mucho	16
c) Ni ,mucho ni poco	11
d) Nada	1
e) Otro	0

6. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo?

a) Excelente	17
b) Bueno	18
c) Regular	4
d) Malo	0
e) Pésimo	0

7. ¿Cómo es la comunicación con tus superiores?

a) Excelente	15
b) Bueno	17
c) Regular	5
d) Malo	1
e) Pésimo	1

8. Consideras que el ambiente de trabajo de Intermedia México es:

a) Excelente	7
b) Bueno	21
c) Regular	7
d) Malo	4
e) Pésimo	0

9. ¿Qué tan reconocido es el trabajo de los colaboradores de Intermedia México?

a) Bastante, siempre se reconoce	2
b) Mucho, casi siempre se reconoce	12
c) Ni mucho ni poco, en ocasiones se reconoce	17
d) Poco, casi nunca se reconoce	7
e) Nada, nunca se reconoce	1

10. ¿Cómo es la motivación que recibes por parte de tus jefes?

a) Excelente	6
b) Buena	18
c) Regular	11
d) Mala	4
e) Pésima	0

11. ¿Recibes retroalimentación de tus superiores sobre el desempeño de trabajo que realizas?

a) Siempre	14
b) Casi siempre	9
c) En ocasiones	13
d) Casi nunca	1
a) Nunca	2

12. La capacitación que recibo para desarrollar mi trabajo es

a) Excelente	10
b) Buena	15
c) Regular	11
d) Mala	3
e) Pésima	0

13. ¿Conoces a dónde debes acudir cuando tienes una inquietud o duda relacionado con el trabajo?

a) Definitivamente si	26
b) Probablemente si	7
c) A veces	5
d) Probablemente no	1
e) Definitivamente no	0

14. ¿Cuáles son los medios por los que te enteras de información importante de la organización (cambios, rotación de personal, nuevas políticas, nuevas herramientas de trabajo)?

a) En juntas periódicas	4
b) En el tablero de avisos	4
c) En pláticas con mis compañeros	18
d) Mediante mi jefe directo	12
e) Otro:	1

15. Consideras que los cambios (mencionados en la pregunta anterior) dentro de Intermedia México:

a) Son informados oportunamente	5
b) Son informados con anterioridad y se explica por qué de los mismos	12
c) No se informan hasta que se realizan y no se da explicación del cambio	14
d) Hasta que se realizan se informan y se dan las razones de los cambios	7
e) Otro:	1

16. ¿Cuáles son los medios por los que expresas lo que opinas?

a) Personalmente con el Director	5
b) Directamente con mi jefe inmediato	27
c) Correo electrónico	1
d) Ninguno	5
e) Otro:	1

17. ¿Se les da seguimiento y respuesta a tus inquietudes?

a) Siempre	16
b) Casi siempre	15
c) En ocasiones	7
d) Casi nunca	1
a) Nunca	0

18. ¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones de acuerdo a las funciones y puesto que desempeñas?

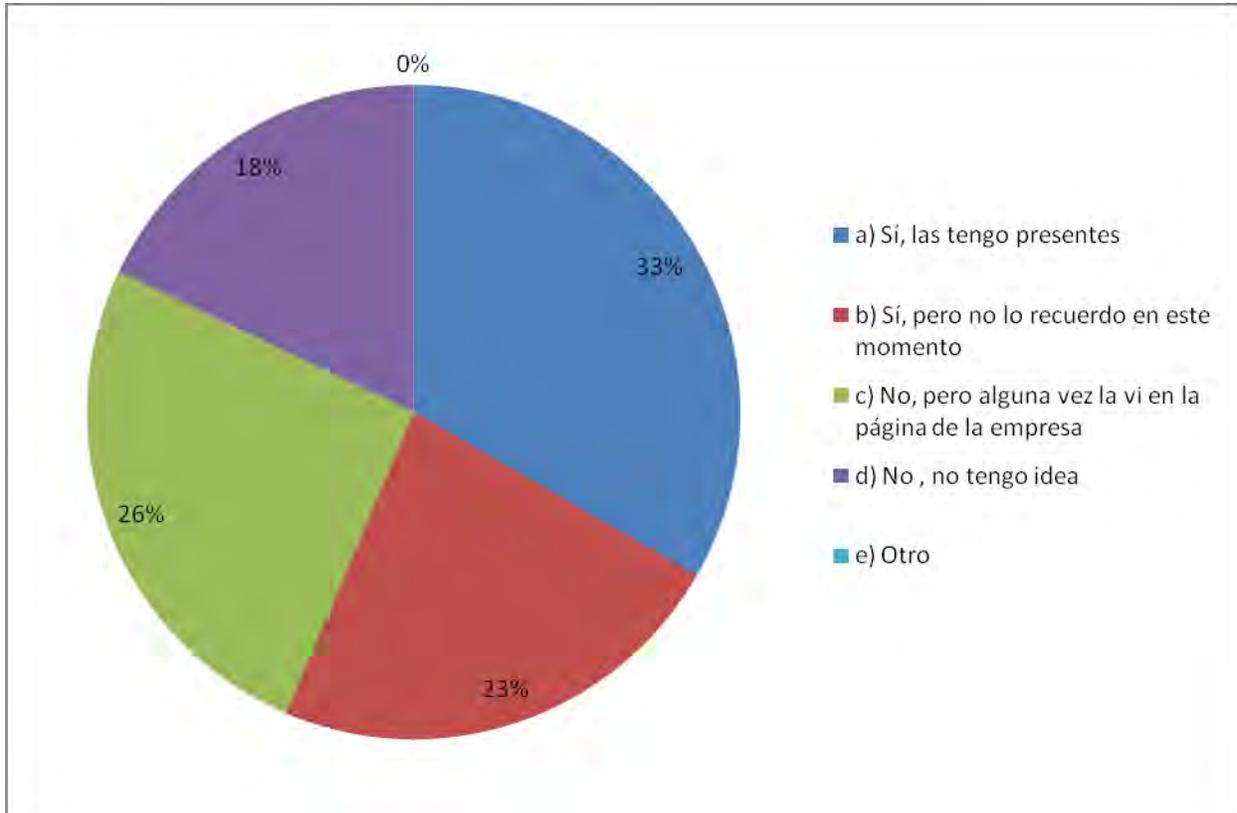
a) Muy frecuente	9
b) Frecuente	15
c) Poco frecuente	10
d) Nada frecuente	5
e) Otro:	0

19. ¿Modificarías algo en la empresa?

a) Si	28
a) No	11

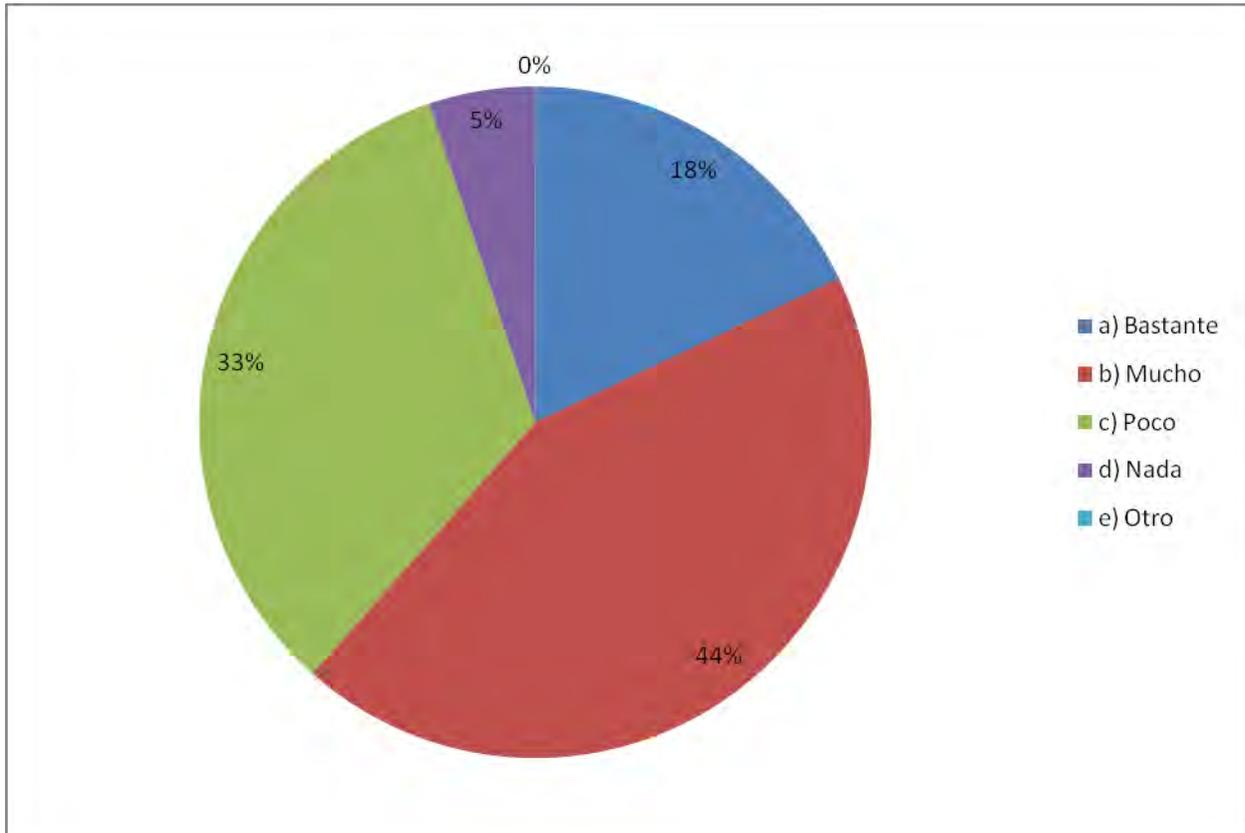
Análisis

1. ¿Conoces la misión, metas, objetivos y valores Intermedia México?



De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el 33% conoce y tiene presente la filosofía organizacional de Intermedia, el 23% las conocen pero no las recuerda lo, a este porcentaje se le suma el 26 % que sólo la ha visto alguna vez en la página de la empresa y el 18% que no tiene idea. Este resultado muestra la carencia de un corazón ideológico e internalizado.

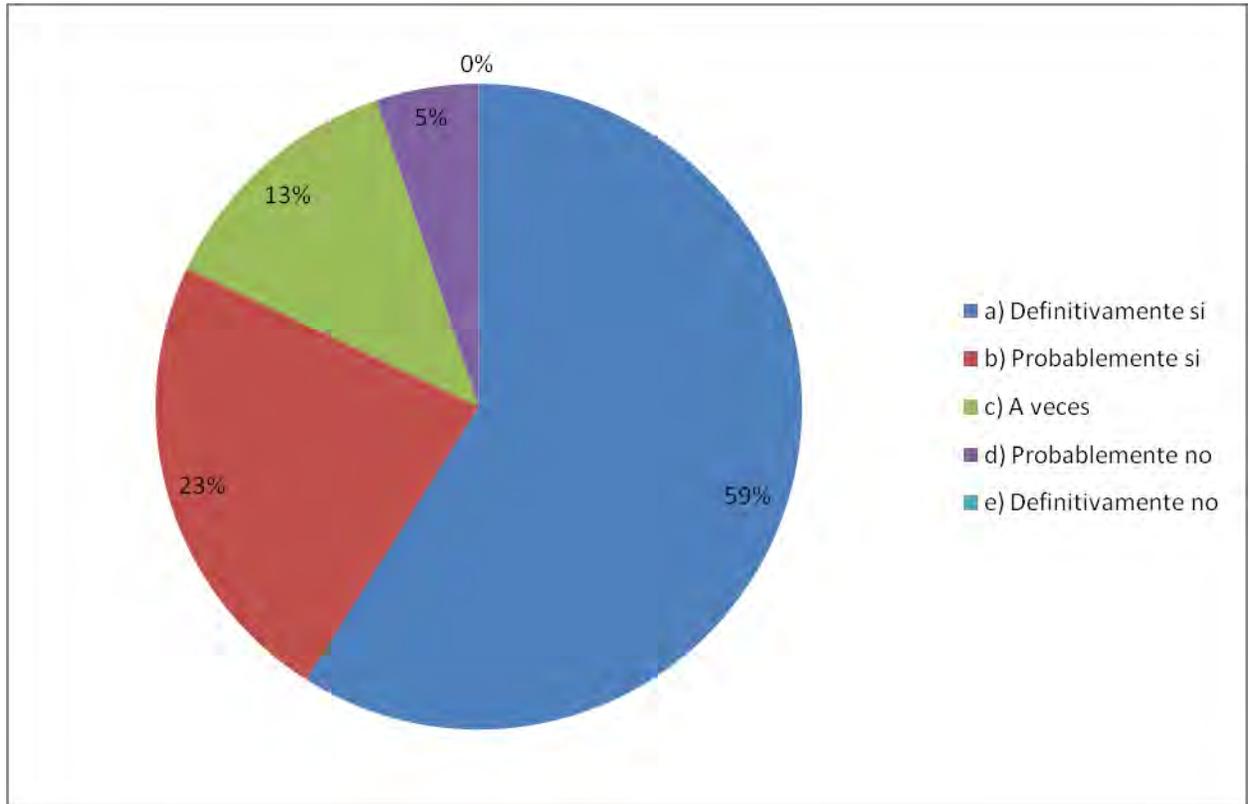
2. ¿Qué tan identificado e integrado te sientes con la empresa?



El 18% se siente integrado e identificado con la empresa, el 44% de los encuestados dice identificarse mucho porque la mayoría del personal es joven y comparten inquietudes y necesidades similares, el 33% menciona identificarse poco y sólo el 5% no se siente integrado.

Durante la observación participante, los integrantes expresaron no sentirse parte de la empresa ni tener un compromiso con ella, como ejemplo de ello, están las constantes bajas de personal, ya que los empleados duran poco tiempo trabajando y se van sin avisar. Esto implica inversión de tiempo en la selección del personal y capacitación, lo cual afecta la operación de las actividades.

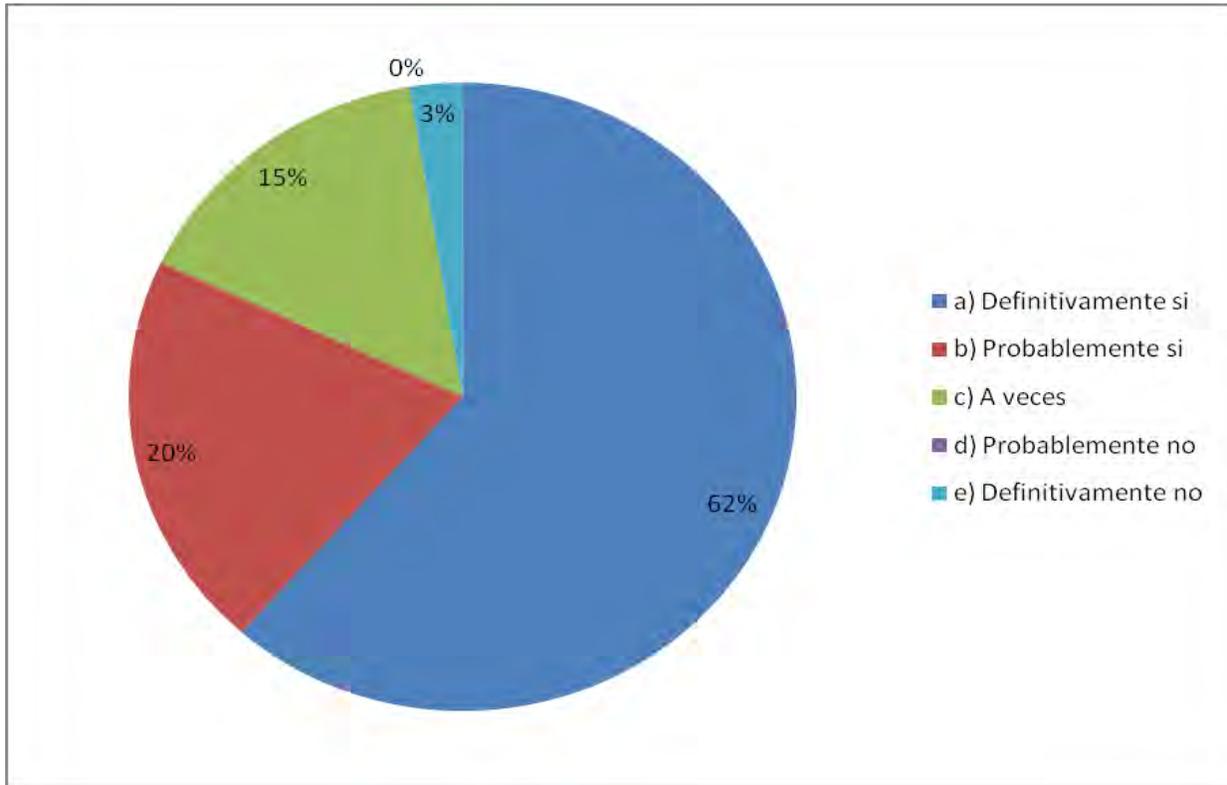
3. ¿Conoces las políticas y normas que rigen Intermedia México?



El 59% definitivamente conoce las políticas que rigen a Intermedia, le sigue el 23% que probablemente si las conoce, el 13% contestó que a veces y sólo el 5% definitivamente no las conoce.

Más del 50% identifica las normas y políticas que rigen a la empresa lo cual es positivo y demuestra la internalización de sus reglas.

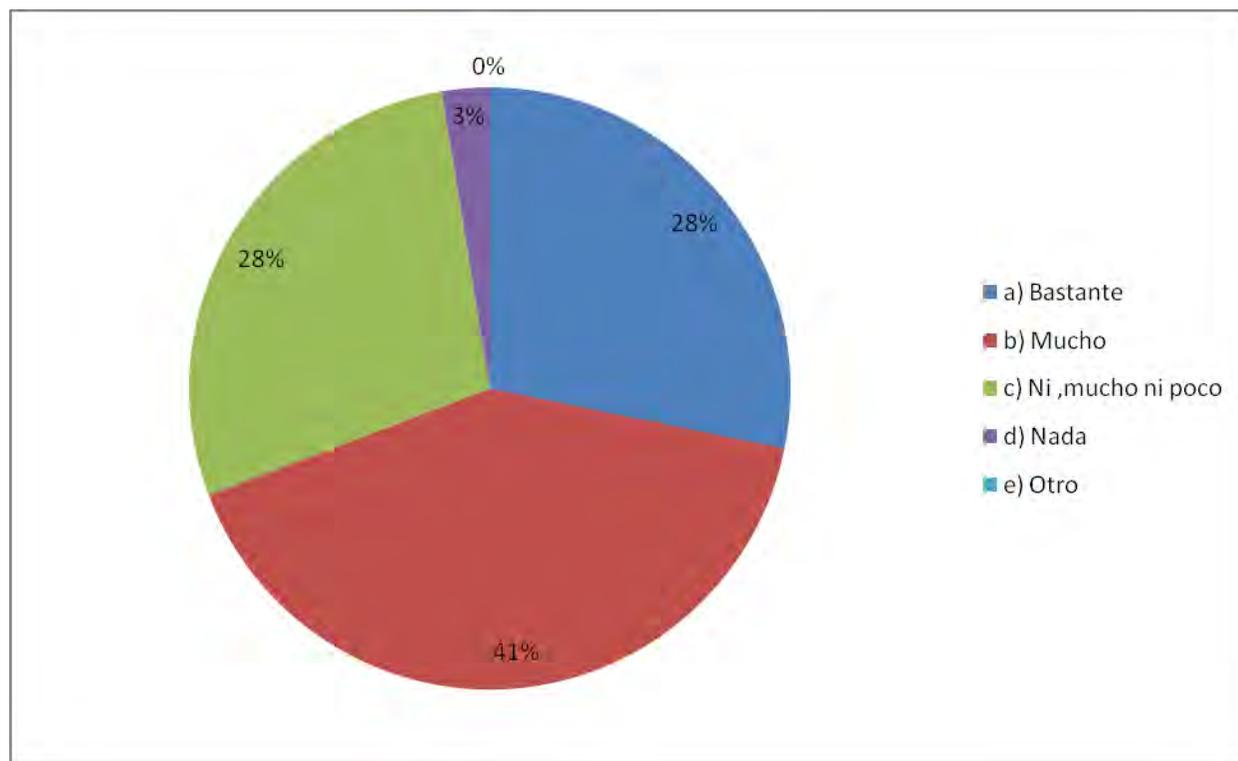
4. ¿Conoces la estructura organizacional y tus funciones?



El 62% del personal definitivamente conoce la estructura organizacional y sus funciones, le sigue el 20% que probablemente si las conoce, el 15% a veces y el 3% definitivamente no tiene el conocimiento.

La mayoría de los empleados manifestaron saber sobre sus funciones y la estructura de la empresa por otros compañeros o simplemente se fueron dando cuenta según lo requería su traba

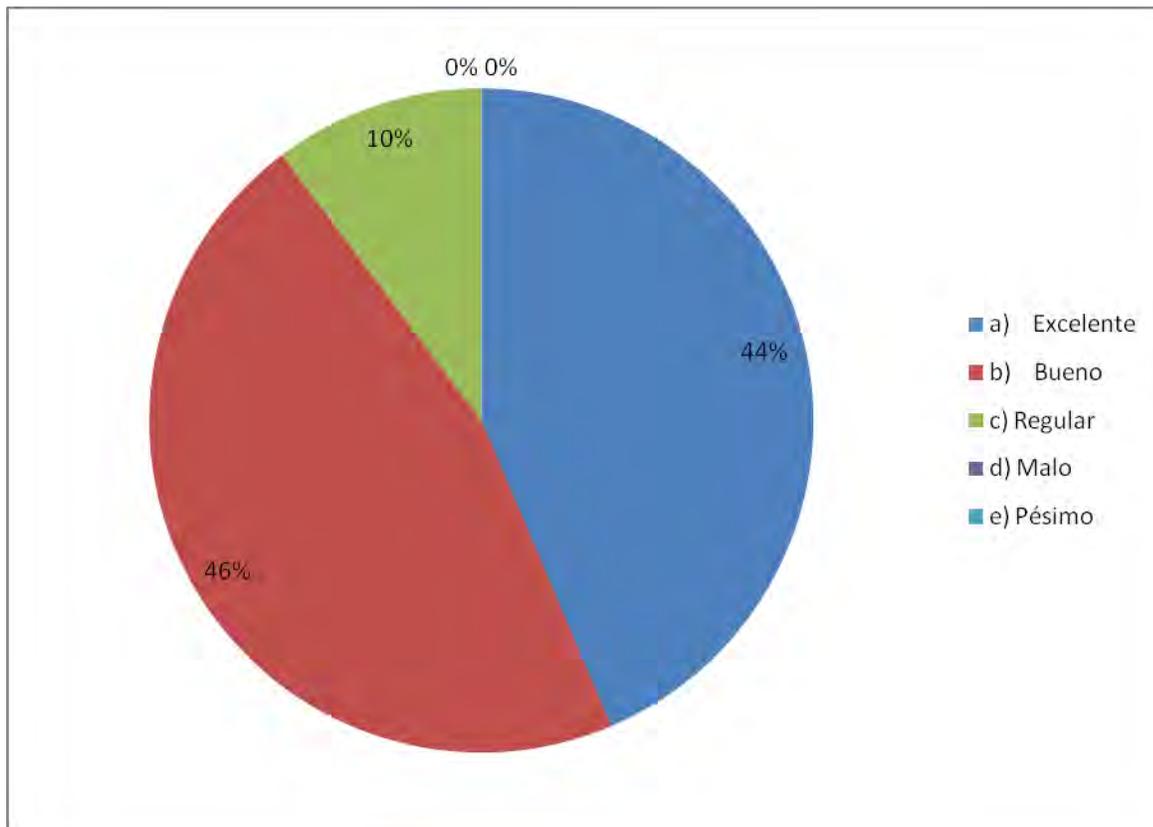
5. ¿Qué tanto te gusta el trabajo que realizas en la empresa?



Al 28% de los trabajadores les gusta bastante su trabajo, se le suma el 41% a los cuales les gusta mucho porque están informados de lo que acontece en el país y el mundo, además ejercen su carrera y mantiene relaciones con agencias de relaciones públicas y otras empresas, el 28% considera que ni mucho porque aunque se sienten a gusto no es lo que quieren hacer toda la vida, y el 3% dice que nada.

Es un dato positivo ya que están a gusto con las actividades que realizan, es una fortaleza de la empresa.

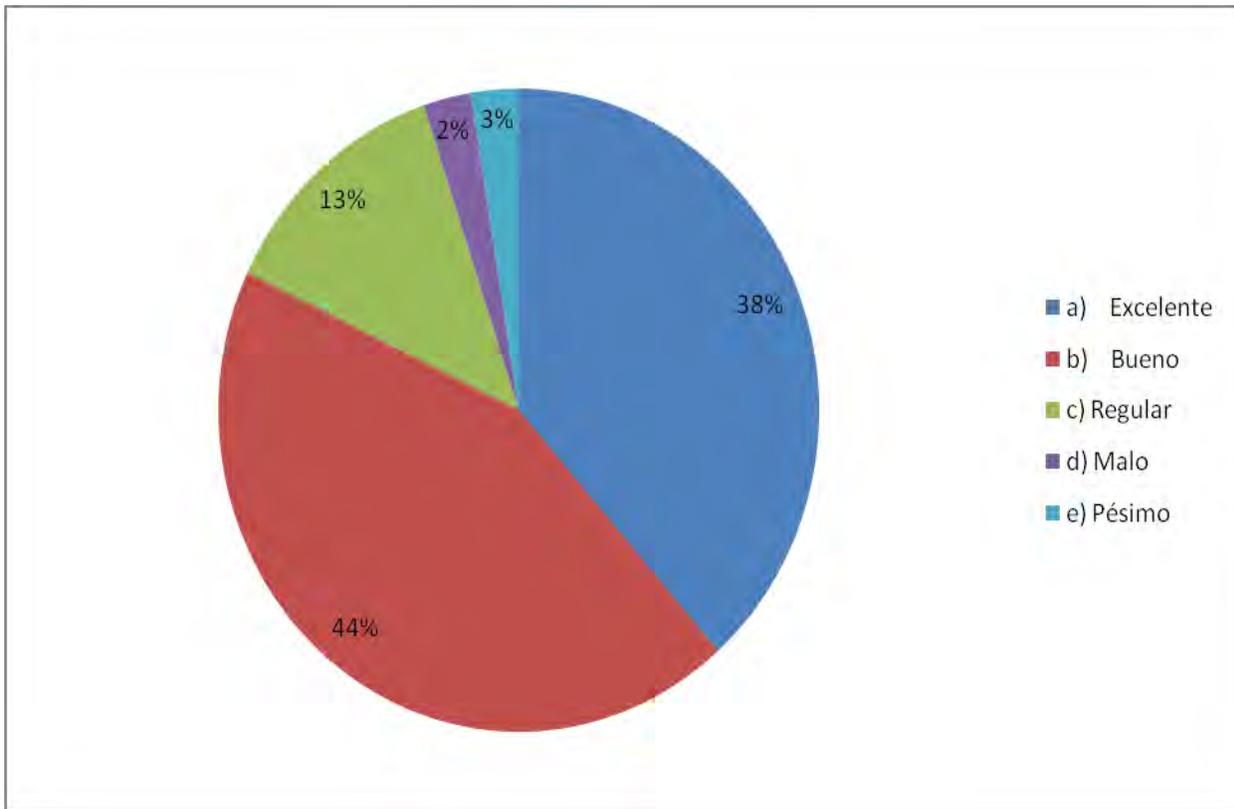
6. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo?



El 44% de los encuestados mencionaron que la comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente, el 46% considera que buena y el 10% dice que es regular.

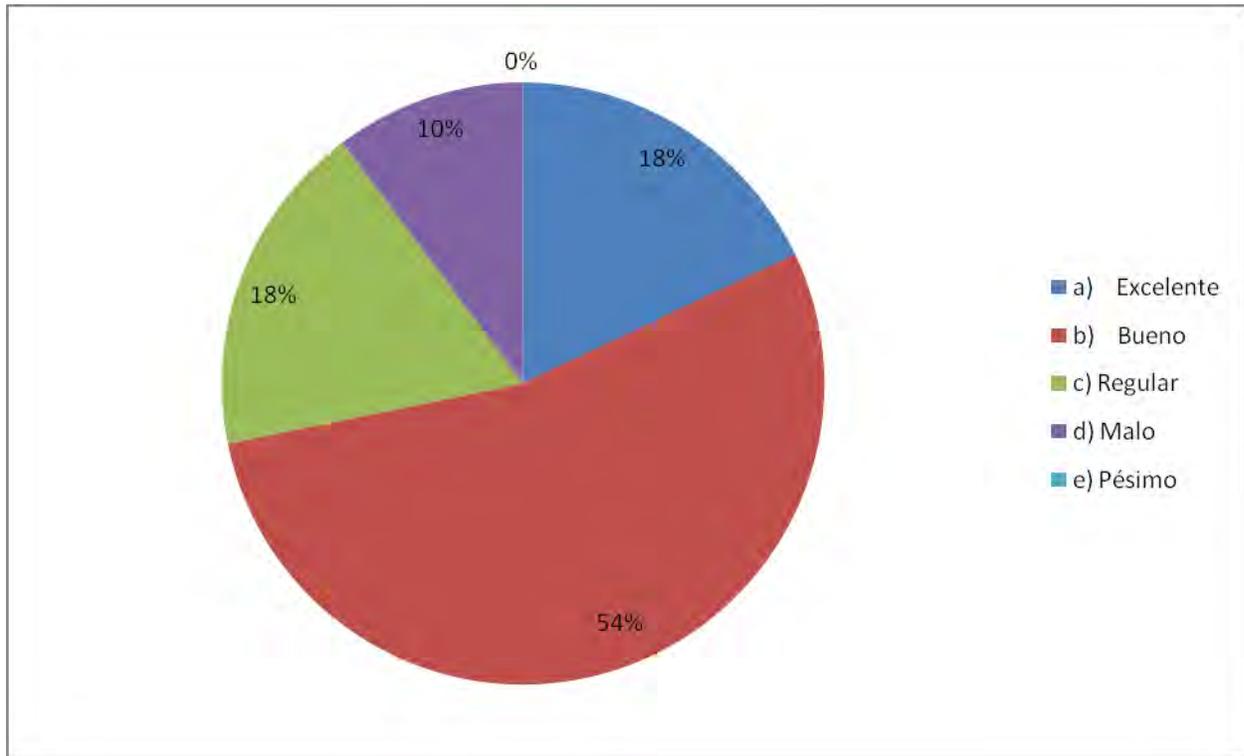
Durante la detección de los síntomas se observó que la comunicación operativa entre las células es buena, sin embargo no hay integración entre los elementos de las mismas, en algunos casos no se conocen o sólo se hablan por cuestiones de trabajo.

7. ¿Cómo es la comunicación con tus superiores?



El 38% considera que la comunicación con su superior es excelente porque tienen una relación de amistad, esto los hace sentir con mayor confianza; mientras el 44 % señala que es buena. Es importante mencionar que la mayoría de los encuestados refiere como buena tener un trato cordial y mantenerse informados sobre tareas y actividades de trabajo, el 13% indica que es regular, sólo el 2% dice que es mala y el 3% pésima.

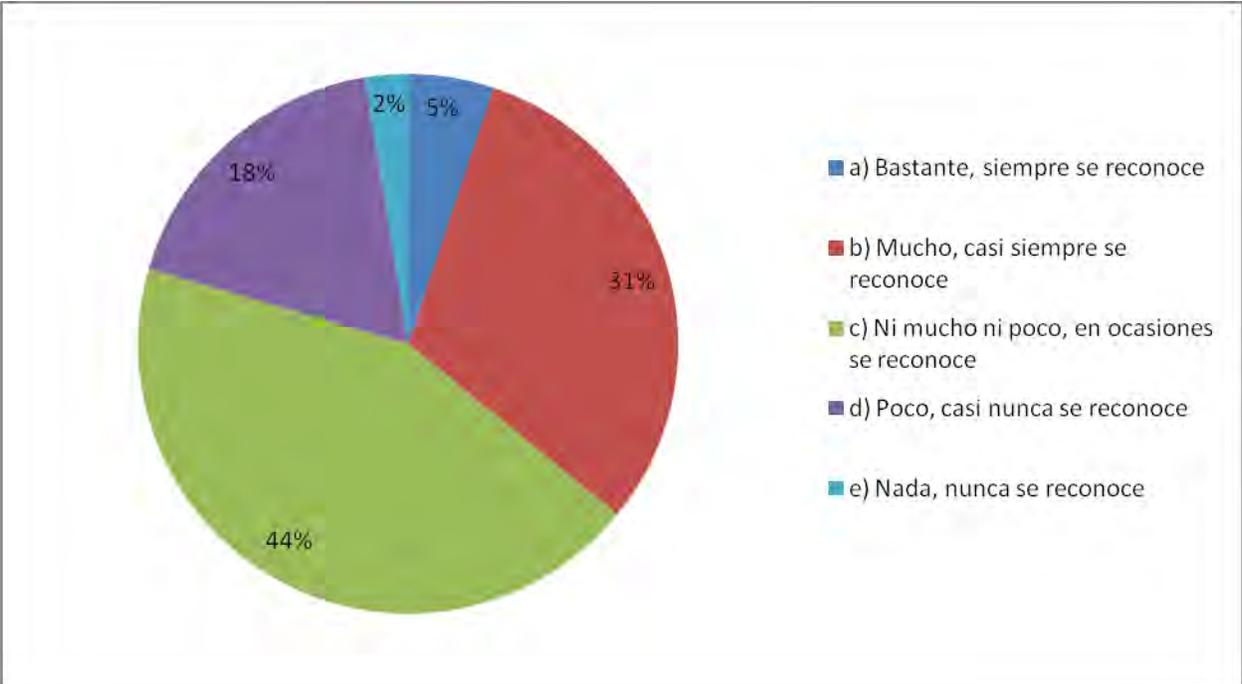
8. Consideras que el ambiente de trabajo de Intermedia México es:



El 18 % de los empleados indica que el ambiente de trabajo en la empresa es excelente, 54% lo señala como bueno debido a que la mayoría de los integrantes son jóvenes y comparte las mismas inquietudes y necesidades, el 18% lo considera regular porque ven favoritismos entre algunos compañeros lo que crea desacuerdos entre ellos y el 10% lo señala como malo.

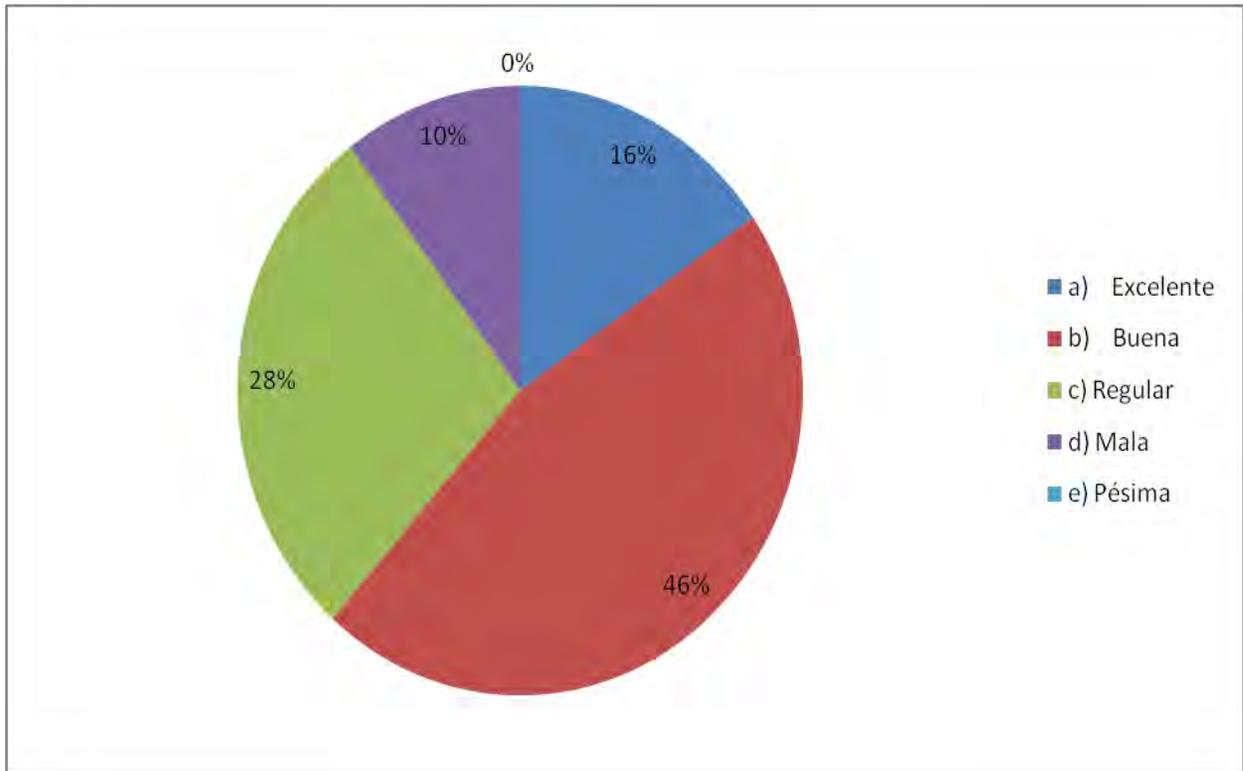
Al sumar el porcentaje que consideran regular y malo el ambiente se obtiene un 28%, el cuál es significativo y un área de oportunidad para Intermedia.

9. ¿Qué tan reconocido es el trabajo de los colaboradores de Intermedia México?



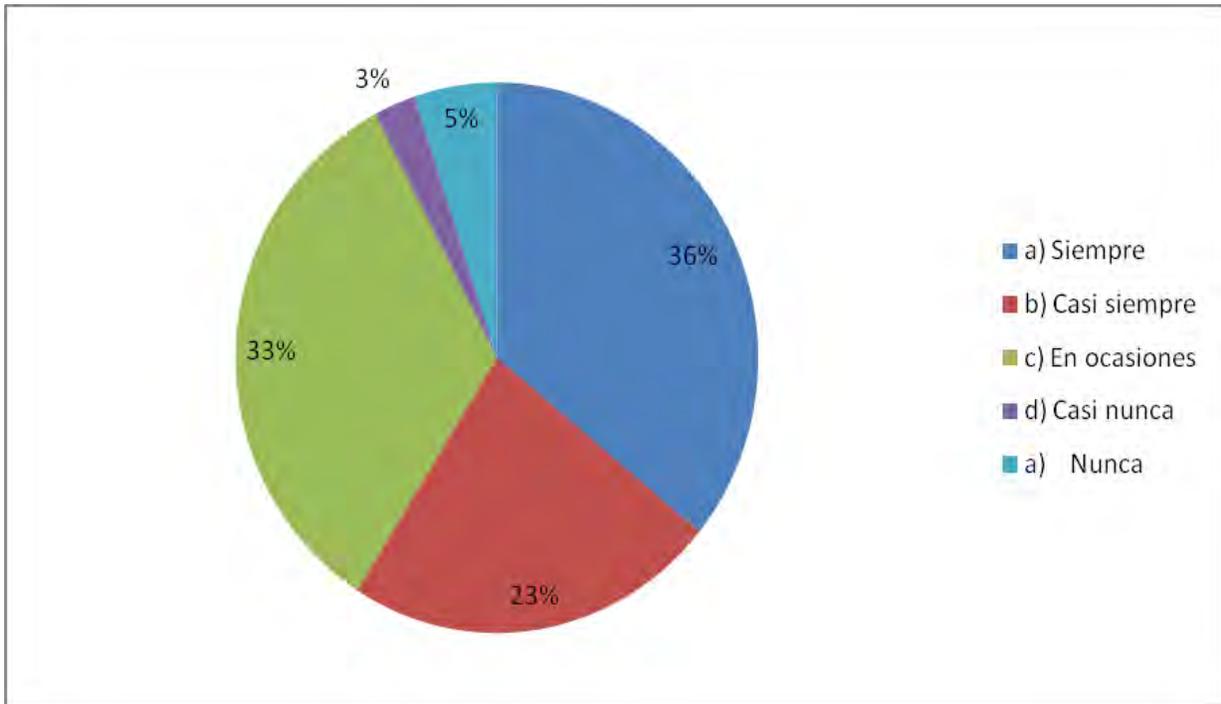
El resultado de esta pregunta se refiere a los estímulos y reconocimiento del trabajo de los colaboradores de la empresa, en este sentido, destaca que sólo el 5 % indica que el trabajo en la empresa siempre se reconoce, un 31 % casi siempre se reconoce, un 44 % de los encuestados considerada que su trabajo en ocasiones se reconoce con felicitaciones por parte de su superior inmediato, pero no existen otros incentivos que los motiven; el 18 % contestó que casi nunca se reconoce y un 2% respondió que nunca se le reconoce.

10. ¿Cómo es la motivación que recibes por parte de tus jefes?



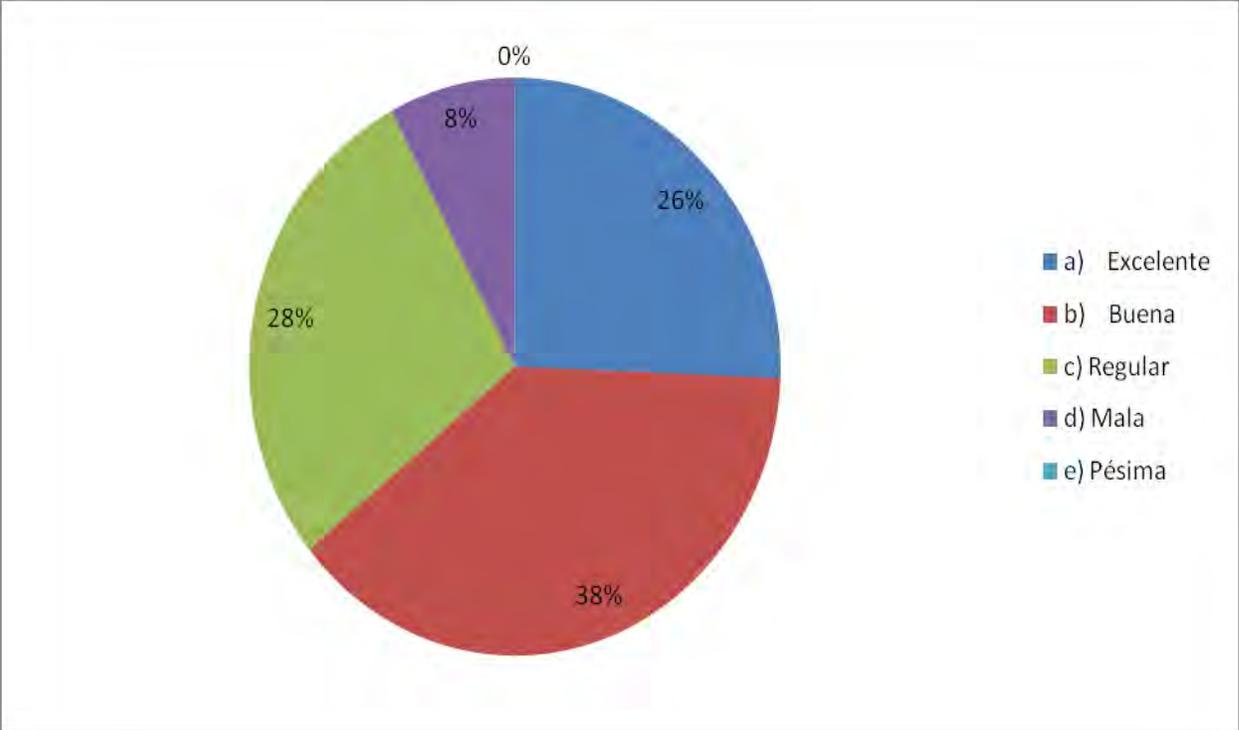
La encuesta refleja otro síntoma detectado, que es la falta de motivación de los trabajadores de Intermedia, ya que únicamente un 16 % considera excelente la motivación de sus superiores, el 46% la califica como buena, cabe señalar que “buena” es recibir de manera verbal una felicitación y no esperar más porque es parte de su trabajo hacer las cosas bien. El 28% se siente medianamente motivado y por otro lado el 10% la considera que la motivación que tiene es mala.

11.¿Recibes retroalimentación de tus superiores sobre el desempeño de trabajo que realizas?



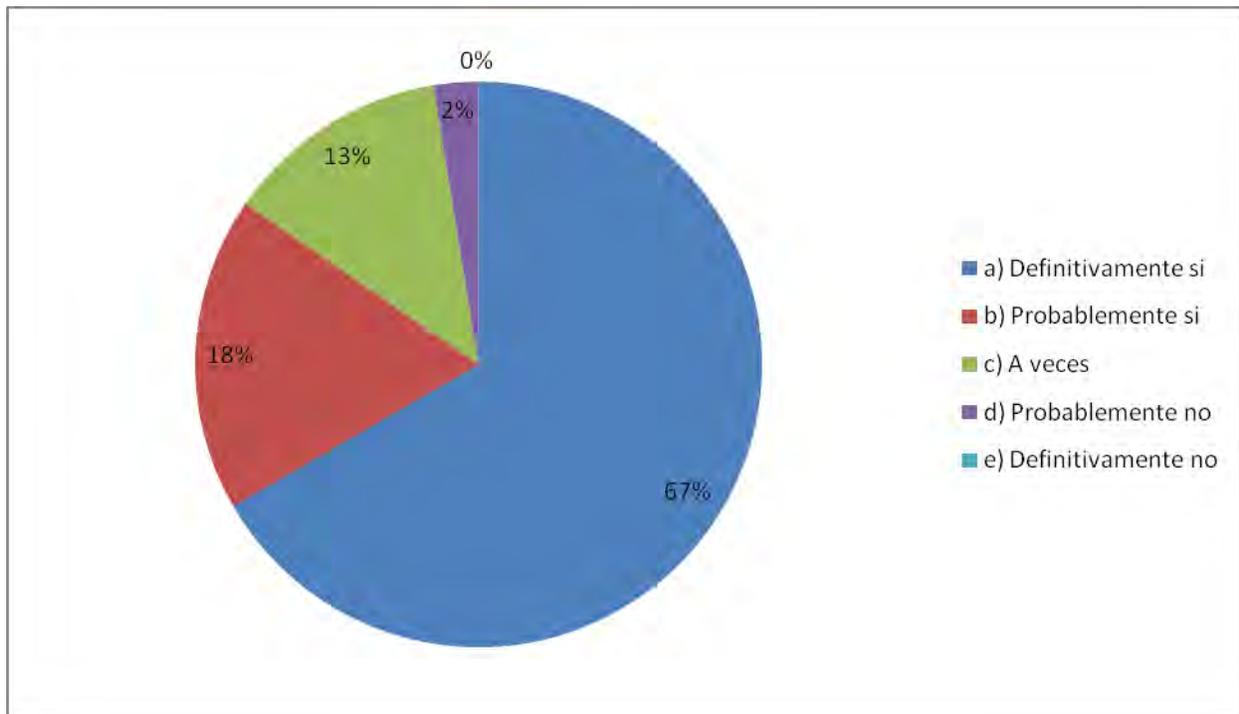
El 36% de los encuestados consideran que siempre recibe retroalimentación sobre su trabajo, 23% señala que casi siempre; mientras tanto, es destacable que el 33% menciona sólo en ocasiones mantiene esa forma de trabajo; el 3% indica casi nunca y el 5% dice no tenerla.

12. La capacitación que recibo para desarrollar mi trabajo es



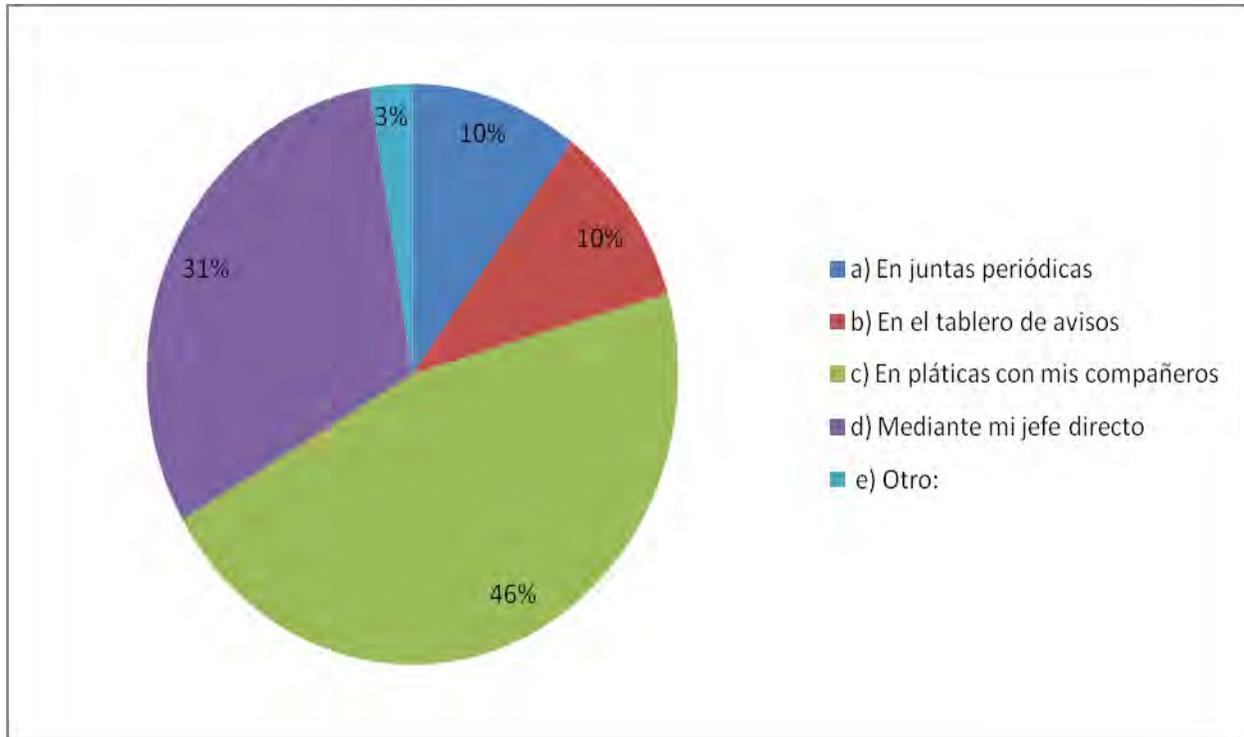
El 26% de las personas consideran excelente la capacitación que reciben para desempeñar su trabajo, el 38% califica como buena la preparación que les dan; es importante señalar que todo lo aprendido para el desarrollo de sus actividades es a través de los coordinadores o de los mismos compañeros analistas, no existe un curso o programa donde se les enseñen los criterios de análisis y captura ni cómo utilizar las herramientas, esto causa problemas al invertir tiempo en cada persona que ingresa a la empresa ya que por instruirlo se descuidan tareas esenciales por parte del equipo o no la capacitan adecuadamente. El 28% considera que es regular y sólo el 8% la califica mala.

13. ¿Conoces a dónde debes acudir cuando tienes una inquietud o duda relacionado con el trabajo?



De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 67% tiene claro a dónde acudir cuando tiene alguna inquietud o duda sobre algo relacionado a su trabajo, el 18% probablemente sí, el 13% manifiesta que sólo a veces, y el 2% dice no conocer con quien dirigirse.

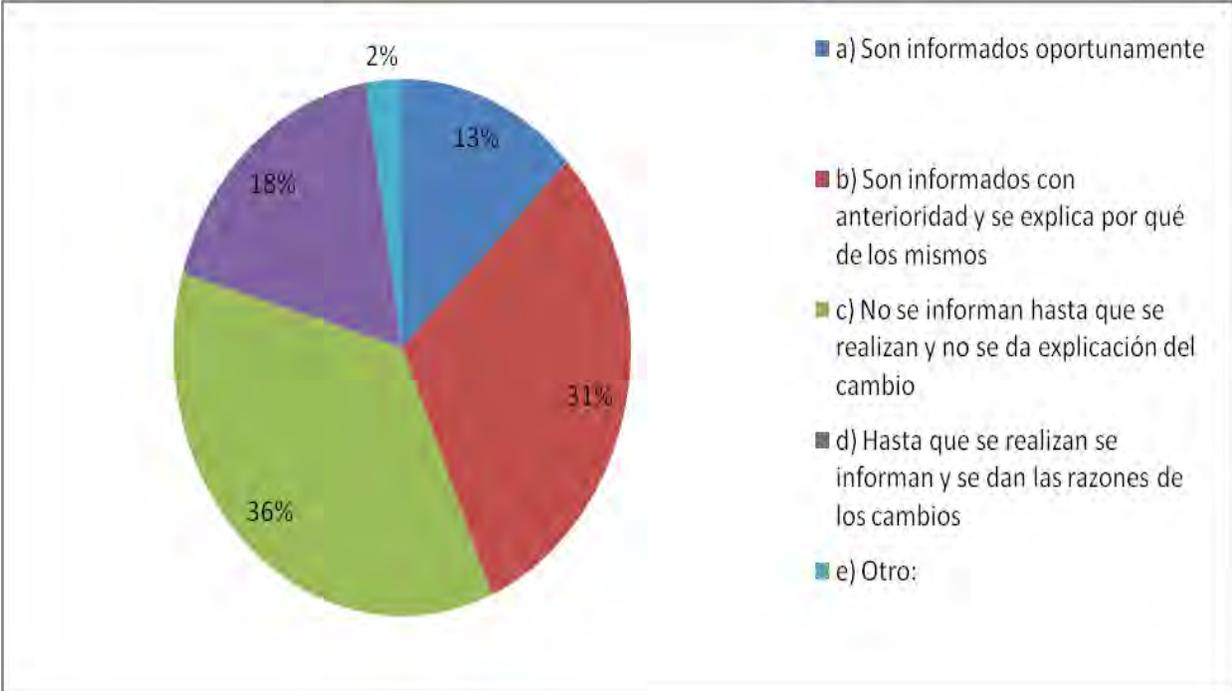
14. ¿Cuáles son los medios por los que te enteras de información importante de la organización (cambios, rotación de personal, nuevas políticas, nuevas herramientas de trabajo)?



Respecto a los medios de comunicación interna, el 10% de los encuestados dice enterarse de lo que sucede en la empresa en juntas periódicas y en el tablero de avisos, el 46% manifiesta saberlo por pláticas entre sus compañeros, un 31% indica que es a través de su jefe directo, el 3% por medio de otro como el correo electrónico.

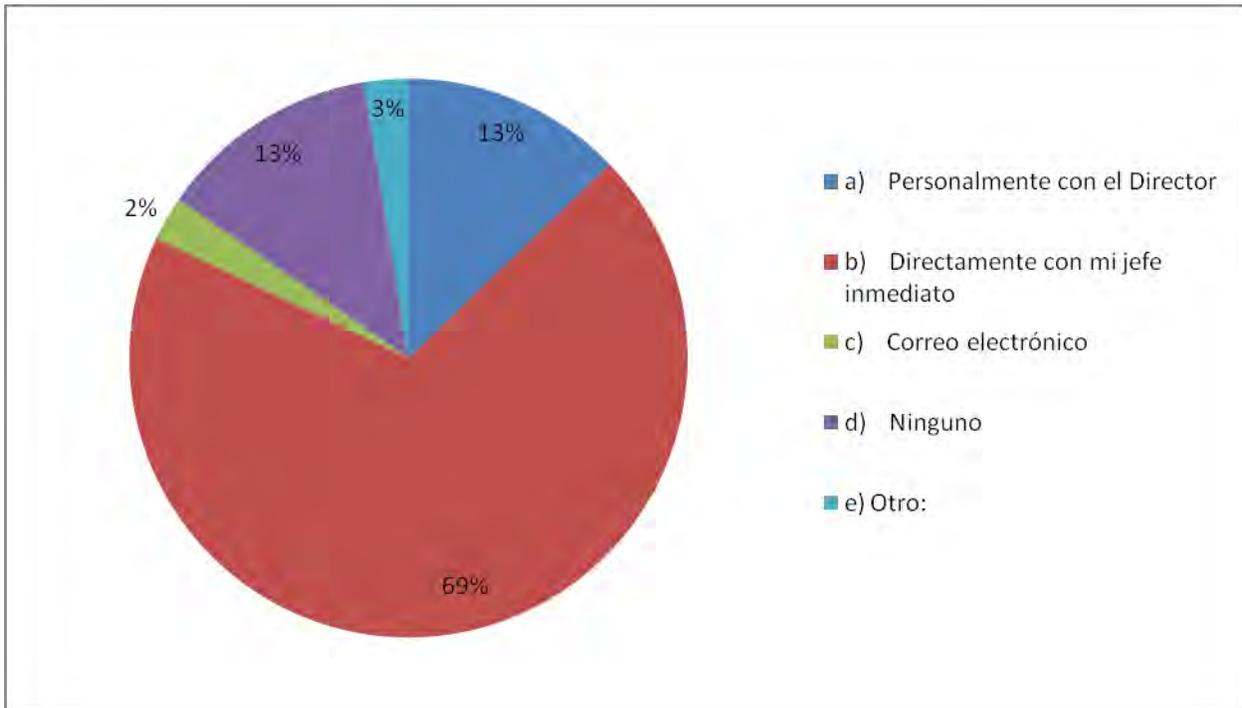
Los resultados de esta pregunta reflejan la carencia de una red de comunicación interna eficiente que permita a los empleados mantenerse informados sobre cambios y mejoras de la organización.

15. Consideras que los cambios (mencionados en la pregunta anterior) dentro de Intermedia México:



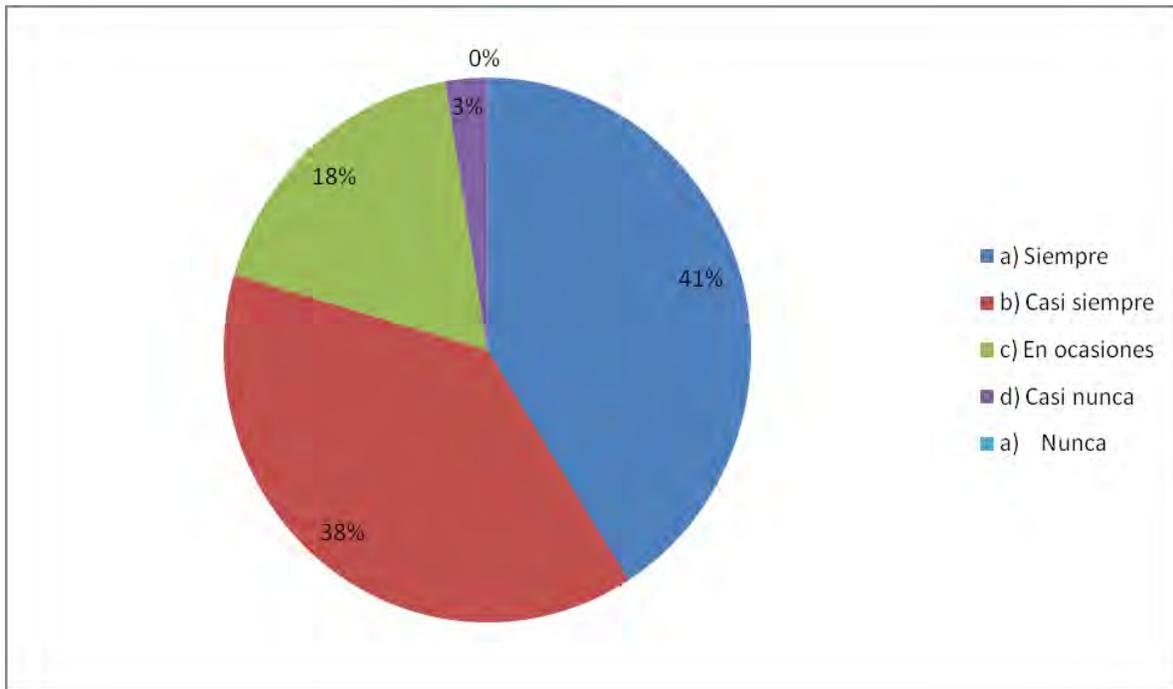
El 13% de los empleados considera que son informados oportunamente sobre los cambios que ocurren dentro de la empresa, el 31% considera son informados con anterioridad y se explica el por qué del cambio , mientras el 36% indica no se les informa hasta que se realizan los cambios y no se les da una explicación sobre éste, lo que ocasiona conflictos y disgustos en los trabajadores ya que consideran arbitrarias algunas decisiones y no se sienten tomados en cuenta; 18% menciona que hasta que se realiza se les informa y se les explica el por qué, sólo el 2% indica que los cambios son muy repentinos y no se explican bien las razones.

16. ¿Cuáles son los medios por los que expresas lo que opinas?



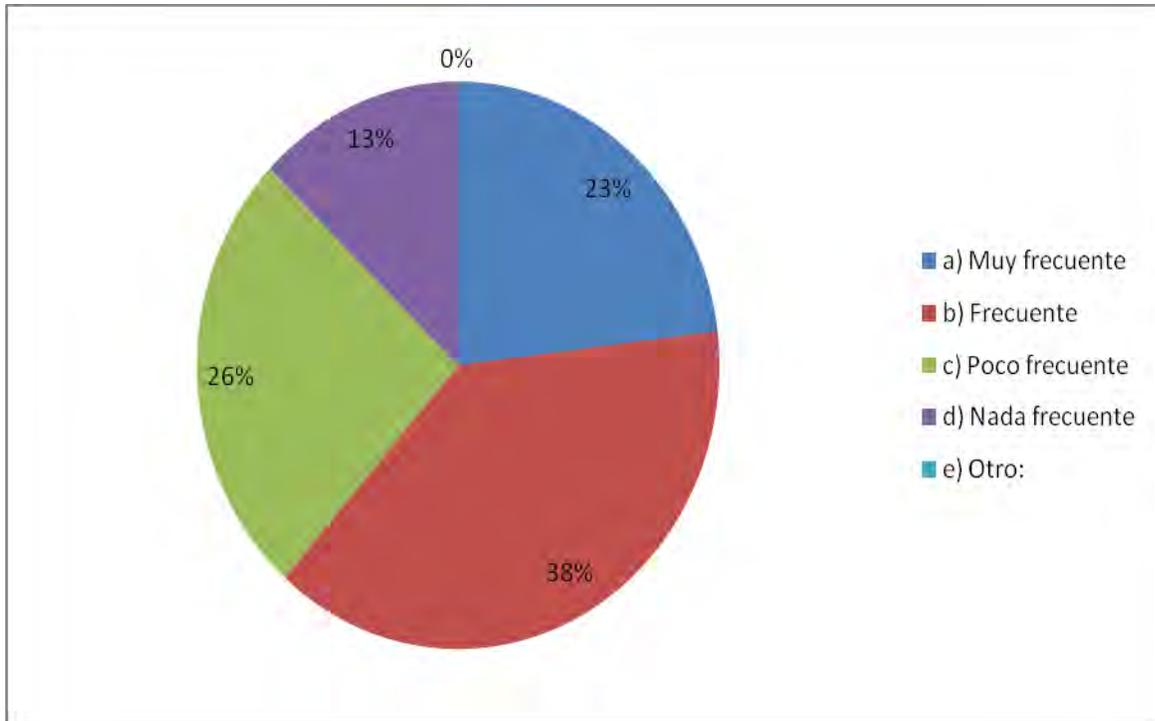
El 13% indica dar su opinión o expresarse personalmente con el director de la compañía, el 69% manifiesta hacerlo con su jefe inmediato, mientras el 2% lo hace a través del correo electrónico, 13% de los empleados considera no tener ningún medio para hacerlo, mientras que el 3% indica que generalmente no puede expresarse

17. ¿Se les da seguimiento y respuesta a tus inquietudes?



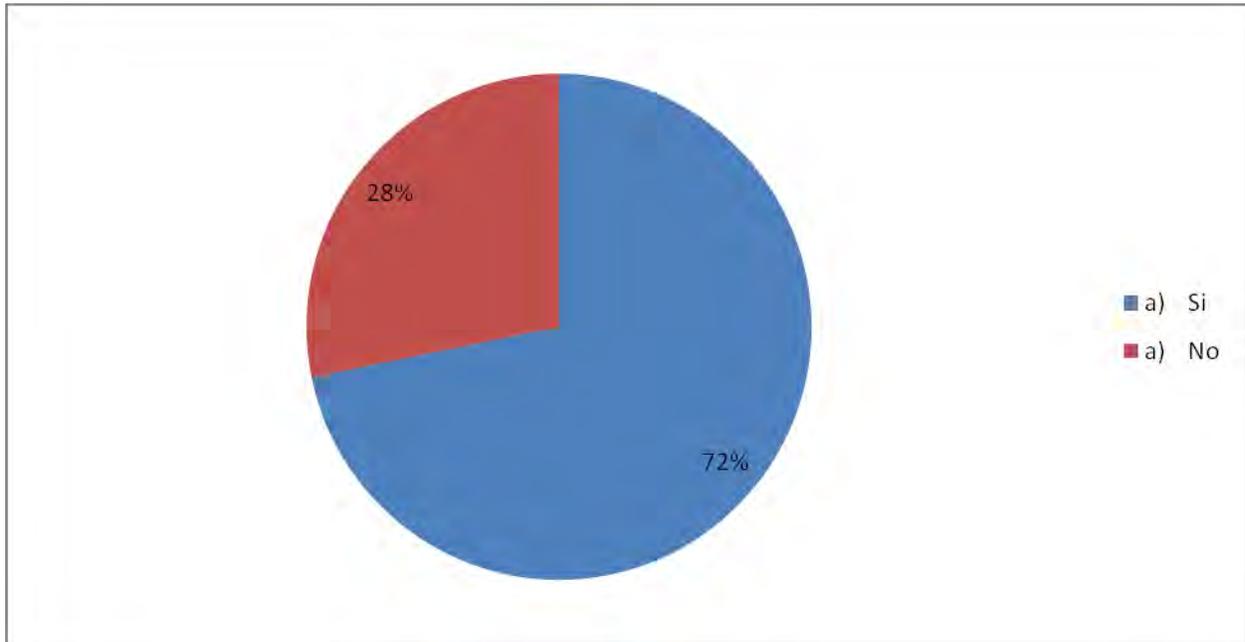
El 41% considera siempre se le da seguimiento a sus inquietudes, el 38% indica casi siempre obtener una respuesta, aunque no de manera inmediata, mientras el 18% muestra que sólo en ocasiones y el 3% señala que casi nunca, es de destacar que ninguna encuesta opto por la opción de “nunca”; sin embargo, es significativo el porcentaje de trabajadores que manifiestan no tener el seguimiento adecuado a sus sugerencias o quejas.

18. ¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones de acuerdo a las funciones y puesto que desempeñas?



Respecto a la participación de los encuestados en la toma de decisiones, el 23% manifiesta participar muy frecuentemente en la toma de decisiones referente a su trabajo, el 38% indica que es frecuente, con un 26% tenemos quienes consideran que su participación es poco frecuente, y el 13% señala no contribuir o aportar algo.

19. ¿Modificarías algo en la empresa?



Sólo el 28% no haría ningún cambio, el 72% de los trabajadores modificaría algo en la empresa; los elementos más representativos que mencionaron los encuestados son:

- No hay comunicación en cuanto a cambios o movimientos en la empresa
- Hace falta una buena estructura y comunicación interna y externa
- No hay trabajo en equipo, existe individualismo entre células y no hay apoyo
- No hay motivación por parte de los superiores, se ven favoritismos
- Debe haber más tolerancia para los empleados en cuanto a horarios
- Se debe tomar más en cuenta a los empleados y sus necesidades
- Debe haber un equilibrio en la distribución de trabajo, en ocasiones el trabajo se vuelve exagerado para unos y otros no tienen trabajo
- Falta muchas cuestiones de comunicación, manuales de procedimientos, de inducción, motivación, mejores salarios, prestaciones
- Las instalaciones deben estar más limpias y tener mayor espacio para trabajar

- Hace falta que se reconozca el trabajo
- Optimizar el organigrama
- Hay vacíos en los procedimientos internos e información de cómo se maneja la empresa
- Que se hagan juntas frecuentes donde todos puedan exponer sugerencias, quejas o comentarios, no sólo entre coordinadores y subcoordinadores
- Se apoye más a los colaboradores
- Que la capacitación sea más profunda para tener un mejor panorama sobre el trabajo a desempeñar
- Que exista un cuadro informativo con información relevante en cuanto a ordenes del día
- Hay ciertas políticas laborales que siempre benefician a la empresa y no al trabajador
- Hay irregularidades y deferencias muy notables entre los trabajadores
- No hay comunicación entre células, a veces ni se conocen los colaboradores del mismo horario
- Exigen que los empleados den todo a cambio de nada
- El mobiliario y la oficina sea el adecuado para desempeñar las actividades y vaya de acuerdo a lo que se hace en la empresa (se arregle la parte visual como paredes, persianas, etc.)
- Que exista mayor integración entre los trabajadores de la mañana y la tarde

*Es importante mencionar los comentarios que se hacen en la última parte del cuestionario (Ha finalizado este cuestionario si deseas hacer alguna anotación, sugerencia o queja adicional, podrás hacerlo a continuación)

- *“Es importante notificar con tiempo los cambios que se pretenden realizar”*
- *“Creo que la empresa tiene muchas opciones de crecimiento siempre y cuando sea reconocido el trabajo y se dejen a un lado las preferencias y se trabaje en equipo”*

- *“Que exista mayor comunicación interna para todo cambio dentro de Intermedia. Somos una empresa cuyo pilar es la comunicación y en muchas ocasiones no se lleva a cabo dentro de nosotros mismo”*
- *“Tener más limpio el área donde laboramos como el comedor y sanitarios”*
- *“Más flexibilidad con los horarios, retardos y faltas, al igual con los bonos de rendimiento y puntualidad, creo que eso nos motivarían más para el desempeño laboral”*
- *“Nos podrán poner un ventilador para el calor”*
- *“El agua sabe horrible”*

3.6 Objetivos Comunicacionales

- Establecer la misión, visión y valores de la organización.
- Incrementar la motivación en los empleados.
- Formalizar e internalizar los objetivos y la filosofía institucional.
- Mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo en equipo.
- Incrementar la productividad y desempeño de los miembros.
- Mejorar el funcionamiento de las redes de comunicación y manejo de información.
- Optimizar el uso de los medios organizacionales de comunicación.
- Mejorar el uso del tablero de avisos para lograr una buena recepción de información en el lector.
- Fomentar la integración y la asistencia a juntas para mantener informados a los miembros.
- Dar seguimiento a las juntas.
- Crear un manual de capacitación e inducción
- Crear un buzón de sugerencias y quejas

Conclusiones

La comunicación es un proceso que permite a todo ser humano relacionarse e intercambiar información entre dos o más personas.

Las organizaciones se conforman por individuos que interaccionan entre sí, es por ello ninguna está exenta de tener como principal proceso: la comunicación, la cual se convierte en una herramienta esencial en su funcionamiento debido a que ayuda a la coordinación de actividades entre los diversos subsistemas dentro de la organización.

La comunicación organizacional es una herramienta que ayuda a optimizar los procesos comunicativos al interior de una organización, para ello se requiere de planear, analizar, programar y supervisar los medios, canales, mensajes y públicos a quienes van dirigidos. Es la médula central ya que se encarga de organizar y supervisar que todos esos procesos se lleven a cabo de manera que contribuyan a los objetivos de la empresa.

Analiza las fortalezas y debilidades con las que se tiene que trabajar y desarrollar estrategias creativas que beneficio a ambos partidos y se logre cumplir con el corazón ideológico.

La comunicación interna no sólo busca crear los canales y mensajes adecuados sino también motivar a las personas para cumplir con las metas que la organización requiere.

Es por ello que entre sus principales estrategias está el definir y establecer la identidad conceptual, la cual permite conocer quién es la empresa, a dónde se dirige, sus capacidades, su funcionamiento, intereses, valores, objetivos y normas que rigen a la empresa.

Con ella se define su personalidad, así como las reglas y conductas con las que se efectúan las actividades de sus miembros. Cuando este elemento se internaliza en cada uno de los integrantes se busca fomentar un sentido de pertenencia y lealtad para alcanzar los objetivos planteados.

En el caso de Intermedia México no se cuenta con un corazón ideológico establecido ni formalizado, ninguno de los miembros cuenta con la información elemental sobre la empresa y esto causa un desapego a ella y por lo tanto no se identifican con ella, ni se sienten parte de ella lo que genera falta de compromiso y fidelidad.

Cabe señalar que se han establecido reglas y normas que son respetadas por la mayoría de los empleados, sin embargo no todos las conocen muy bien, debido a que no se utilizan los canales adecuados para informarlos y tampoco se les da la difusión apropiada.

Los medios de comunicación son indispensables para transmitir información primordial de la empresa, así como para la elaboración y aceptación de estrategias comunicacionales. A través de las redes y los MOC'S se establecen vínculos entre la empresa y el trabajador con el objetivo de alcanzar los intereses organizacionales.

Debido a que una organización es un grupo de personas con diversos pensamientos, ideas, valores, experiencias, bagajes culturales es necesario conocer el público que la conforma para estimularlo y lograr que todos compartan la filosofía organizacional.

Para determinar las necesidades comunicacionales de la organización se debe realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra, el cual permite identificar las deficiencias y acontecimientos que la afectan. Brinda un panorama real a nivel interno y externo de las circunstancias.

Arroja información respecto al entorno como la situación económica, la competencia, los clientes, las nuevas tecnologías entre otras y de manera interna los resultados que se obtienen son sobre el ambiente y clima organizacional, las redes y medios de comunicación, liderazgo, la cultura organizacional y si la identidad conceptual se encuentra formalizada e internalizada.

A través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se detectan los síntomas, es decir, los elementos que indican donde existe un problema, a partir de ellos se identifican las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar e implementar acciones específicas que ayuden al cambio y mejoramiento.

El FODA muestra los problemas o causas potenciales del comportamiento de los trabajadores, es la base del diseño de tácticas para que las debilidades se conviertan en fortalezas, las amenazas se transformen en oportunidades, y finalmente se exploten y aprovechen las fortalezas.

Con el diagnóstico se explican las causas de los problemas, actitudes y comportamientos del público interno de la organización, nos muestra los elementos principales en dónde se deben desarrollar estrategias y establecer propuestas para corregir y optimizar los problemas comunicacionales. Cabe señalar que no basta con saber cuál es el problema, se debe realizar un trabajo de investigación profunda para obtener las causas que lo provocan

En este caso se han identificado elementos centrales como el clima y ambiente, redes y medios de comunicación, y la identidad conceptual. Por ejemplo no existe una red de comunicación interna eficiente ni medios de comunicación organizacionales funcionales que cumplan con el objetivo de informar correctamente y a tiempo sobre cambios y mejoras de la organización, lo que provoca ruido y en ocasiones inconformidades.

Conocer el ambiente de una organización es importante, con su estudio y análisis detectamos los factores que hacen que un clima se torne positivo o negativo para el desempeño del empleado. Existen diversos elementos que lo conforman entre ellos está la motivación, un componente vital que influye en el comportamiento y rendimiento de las personas.

Cuando una organización mantiene motivado y satisface las necesidades del trabajador se obtienen resultados favorables pues ayuda a que los objetivos organizacionales se alcancen a través de sus actividades y su buen desempeño. Existen estudios que muestran que un empleado que es estimulado y se encuentra a gusto en su trabajo da mejores resultados, es pro activo y se ve más involucrado con su trabajo.

El clima y ambiente dentro de Intermedia México hace notar la falta de motivación que existe en los empleados y la carencia de estímulos que propicien un ambiente agradable y sobre todo la productividad; si bien es una área de oportunidad, es de destacar que una de sus fortalezas es la responsabilidad y compromiso que existe en la mayoría de los integrantes, así como la presencia de líderes funcionales en las actividades operativas.

Es fundamental para una organización mantener un ambiente agradable y confortable que esté relacionado con su estructura y filosofía para alcanzar los objetivos que plantea la empresa.

Un buen diagnóstico debe detallar todos los aspectos, problemas, comportamientos, actitudes y causas de cada situación, que sean analizados y revisados para decisiones concretas en el campo de acción.

Esta tesina cumplió con demostrar las hipótesis planteadas así como el objetivo de demostrar las ventajas competitivas, el funcionamiento de las redes y medios de

comunicación que existen dentro de la organización, con el FODA se identificaron las causas de los problemas comunicacionales, se detectaron las necesidades y expectativas del público interno.

Con este trabajo de investigación observo que los comunicólogos organizacionales tenemos un gran reto en nuestro campo de acción, pues nuestra labor comienza en hacer comprender al dueño y los trabajadores la importancia de la comunicación, sus efectos y sobre todo los beneficios y resultados que trae una buena comunicación dentro de una organización.

La comunicación organizacional nos permite desarrollar nuestra creatividad para ofrecer varios caminos y posibilidades en la solución de problemas, así como la capacidad de análisis.

Es una herramienta en constante cambio capaz de transformar el comportamiento de los individuos y lograr objetivos a nivel personal y organizacional. Con su estudio se generan estrategias que contribuyen al óptimo funcionamiento de la empresa y se vuelvan competitivas.

Anexos

Cuestionario aplicado a trabajadores de Intermedia México.

1. ¿Conoces la misión, metas, objetivos y valores Intermedia México?

- a) Sí, las tengo presentes
- b) Sí, pero no lo recuerdo en este momento
- c) No, pero alguna vez la vi en la página de la empresa
- d) No, no tengo idea
- e) Otro

2. ¿Qué tan identificado e integrado te sientes con la empresa?

- a) Bastante
- b) Mucho
- c) Poco
- d) Nada
- e) Otro

3. ¿Conoces las políticas y normas que rigen Intermedia México?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) A veces
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

4. ¿Conoces la estructura organizacional y tus funciones?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) A veces
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

5. ¿Qué tanto te gusta el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Bastante
- b) Mucho
- c) Ni ,mucho ni poco
- d) Nada
- e) Otro

6. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

7. ¿Cómo es la comunicación con tus superiores?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

8. Consideras que el ambiente de trabajo de Intermedia México es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

9. ¿Qué tan reconocido es el trabajo de los colaboradores de Intermedia México?

- a) Bastante, siempre se reconoce
- b) Mucho, casi siempre se reconoce
- c) Ni mucho ni poco, en ocasiones se reconoce
- d) Poco, casi nunca se reconoce
- e) Nada, nunca se reconoce

10. ¿Cómo es la motivación que recibes por parte de tus jefes?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

11. ¿Recibes retroalimentación de tus superiores sobre el desempeño de trabajo que realizas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) En ocasiones
- d) Casi nunca
- a) Nunca

12. La capacitación que recibo para desarrollar mi trabajo es

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

13. ¿Conoces a dónde debes acudir cuando tienes una inquietud o duda relacionado con el trabajo?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) A veces
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

14. ¿Cuáles son los medios por los que te enteras de información importante de la organización (cambios, rotación de personal, nuevas políticas, nuevas herramientas de trabajo)?

- a) En juntas periódicas
- b) En el tablero de avisos
- c) En pláticas con mis compañeros
- d) Mediante mi jefe directo
- e) Otro:

15. Consideras que los cambios (mencionados en la pregunta anterior) dentro de Intermedia México:

- a) Son informados oportunamente
- b) Son informados con anterioridad y se explica por qué de los mismos
- c) No se informan hasta que se realizan y no se da explicación del cambio
- d) Hasta que se realizan se informan y se dan las razones de los cambios
- e) Otro:

16. ¿Cuáles son los medios por los que expresas lo que opinas?

- a) Personalmente con el Director
- b) Directamente con mi jefe inmediato
- c) Correo electrónico
- d) Ninguno
- e) Otro:

17. ¿Se les da seguimiento y respuesta a tus inquietudes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) En ocasiones
- d) Casi nunca
- a) Nunca

18. ¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones de acuerdo a las funciones y puesto que desempeñas?

- a) Muy frecuente
- b) Frecuente
- c) Poco frecuente
- d) Nada frecuente
- e) Otro:

19. ¿Modificarías algo en la empresa?

- a) Si
- a) No

Fuentes de Consulta

- Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004
- Alcántara Martínez Metzli. *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*. 2003.
- Antiga Nedelia, Tenorio Guillermo, Guía para elaborar proyectos de investigación, México Trillas, 2006, 112p
- Arras, Vota Ana María. *Comunicación organizacional*, colección de textos universitarios, Universidad de Chihuahua. México 2002.
- Ávila González Rafael, Crítica de la comunicación organizacional, México 2004
- Baena Paz, Guillermina, Comunicación y Liderazgo, Publicaciones Culturales, México 2003
- Bartoli, Annie, *Comunicación organizacional. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Traducción de Stella Maris García. Paidós, Buenos Aires 2002 .
- Bennis, Warren *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano. 2003.
- Bland Michael, *Comunicación interna eficiente* Editores Legis México 2003
- Brunet Luc, El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencia. Trillas 2002.
- Cortagerena Alicia B, Freijedo Claudio, Administración y gestión de a organizaciones, Ediciones Macchi, 1999.
- Del Poza Lite, María. Cultura empresarial y comunicación interna. Limusa. México. 2003.
- Draft Richard I. Teoría y diseño organizacional, Ed, International Thomson Editores. 2004
- Elías Joan, José Mascary, Más allá de la comunicación interna, Gestión 2000, Barcelona 1998

- Fernández, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas México 2006.
- García Nava Elba. *Propuesta de un programa de comunicación organizacional (comunicación interna) para la proyección de imagen de IMECAP*.
- Garitaonandía, Fernández Antonio. *Organización y gestión de empresas*. Universidad Da Coruña 2002.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*. Logos consorcio. México 2003.
- Goncavales, Alexis. *Fundamentos del clima organizacional*. 2002.
- Guiot-JEAN, M. *Organizaciones sociales y comportamiento*. Editorial herde. Barcelona, 2005.
- Guizar, Monteflor Rafael. *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*. Mc Graw Hill. 2005.
- Homs Quiroga Ricardo, *La comunicación en la empresa*. Grupo editorial Iberoamericana. México 2004.
- Huaracha Alarcón Mario Alberto. *Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica*. 2003.
- Huse Edgar. *El comportamiento humano en la organización*. Deusto. Bilbao 2003.
- Katz, Daniel. *Psicología social de las organizaciones*. Trillas. México. 2004.
- Larocca, Héctor. *Dirección de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires 2001.
- Lewicki, Roy. *Desarrollo organizacional, guía de capacitación*. Limusa. México 2005.
- Litteree, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Editorial Noriega Limusa. México 2006.
- Lombardero Goldaraceno Diana. *Comunicación organizacional como instrumentos de unificación y eficiencia en las empresas*. 2000.
- López González Laura. *Proyecto de comunicación organizacional en empresas privadas*. 2004.

- Margulies, Newton. *Desarrollo organizacional*. Diana. México, 2005.
- Martínez Chávez Víctor Manuel, *Diagnóstico administrativo*, Trillas México, 2002
- Martínez Velasco Alberto, Nosnik Abraham, *Comunicación Organizacional práctica.*, Editorial Trillas, México 2004
- Morcillo Patricio, *Cultura e innovación Empresarial*, Thomson Editores Spain, España, 2007
- Olabuénaga, Ruiz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Edit Universidad de Deust. España. 2003.
- Padua, Jorge. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*.
- Peiró, Silla José María y Fernando Prieto Alonso. *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid 2003.
- Ramos, Padilla Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Trillas. México. 2004.
- Rebeil Corella, María Antonieta.; Ruiz Sandoval, Celia y Nosnik Ostrowiak. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Edit. Plaza y Valdés- Universidad Iberoamericana. México 2006.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Sexta edición. México. 2004.
- Rodríguez Salazar María. *Comunicación organizacional elemento esencial para las empresas*. 2003.
- Rodríguez, Dario. *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega. México 2003.
- Taylor, S.J. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Barcelona. 2006.
- Uribe Alarcón Angélica. *La comunicación en las Relaciones Públicas internas como medio para reforzar el desarrollo organizacional*. 2004.
- Varios Autores. *El ABC del desarrollo organizacional*. Trillas. México 2001.
- Vázquez, Arteaga, Manuel. *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*. Edición independiente.

Sitios web

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm>
- <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>
- <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html/comment-page-1>
- <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-a-tus-empleados>
- <http://www.cnnexpansion.com/mejora-tu-carrera/2011/02/18/eres-un-empleado-feliz-o-estresado>
- http://web.intermediamexico.com/quienes_somos.html