



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA**

**VICERRECTORÍA DE POSGRADOS E INVESTIGACIÓN
DECANATO DE POSGRADOS EN ARTES Y HUMANIDADES**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE FUPPRE**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

CÉSAR IVÁN TRUJILLO PORRAS

ASESOR: MTRA. EVA MARÍA PÉREZ CASTREJÓN

PUEBLA, MÉXICO

MAYO 2016



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, quien me ha puesto en el camino correcto, Él que me ha dado fuerzas e inteligencia para continuar por el sendero de la vida, sin Él no hubiera sido posible que haya llegado a este momento de mi vida.

A mis padres, quienes siempre me han apoyado en todo momento, en los buenos y malos momentos que me ha tocado vivir y que gracias a ellos tuve la oportunidad y las facilidades de desarrollarme profesionalmente, así como también desarrollarme como ser humano.

A mi novia, quien siempre estuvo presente en momentos de tristeza, enfermedad, alegrías y situaciones difíciles que me tocó vivir a su lado. Gracias por abrirme las puertas de tu corazón y la oportunidad de conocer el amor.

Gracias a mi tío que con su interminable Fe en Dios me ha orientado en el camino de la honestidad, el trabajo, la gratitud y la perseverancia para lograr todos los objetivos que me he trazado en la vida.

Por último, agradezco a la Mtra. Eva María Pérez Castrejón por guiarme con paciencia, sabiduría y dedicación en este proyecto de tesis.

Gracias a todos y cada uno de ustedes hoy me encuentro en el camino correcto, siempre estarán presentes en mi vida, en mi mente y en mi corazón.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 JUSTIFICACIÓN	8
1.3 OBJETIVOS GENERALES	10
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5 ALCANCES	11
1.6 LIMITACIONES	11
1.7 PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	12
1.8 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.9 VARIABLES INDEPENDIENTES (CAUSA)	13
1.10 VARIABLES DEPENDIENTES (EFECTO)	13
1.11 HIPÓTESIS	14
 CAPÍTULO II. LA COMUNICACIÓN	15
2.1 CÓMO DEFINIR A LA COMUNICACIÓN	16
2.2 LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	20
2.3 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	22
2.4 ESQUEMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	26
 CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	28
3.1 HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	29
3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	33
3.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	38
3.4 EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL	43
 CAPÍTULO IV. LA COMUNICACIÓN INTERNA	48
4.1 DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	49
4.2 LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ...	53

4.3 LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	56
4.4 REDES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	59
 CAPÍTULO V. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	65
5.1 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	66
 CAPÍTULO VI. LOS MEDIOS	71
6.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	72
 CAPÍTULO VII. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MEDIOS	79
7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MEDIOS	80
 CAPÍTULO VIII. LAS ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	86
8.1 TEORIA CLÁSICA	87
8.2 LA TEORÍA HUMANISTA	91
8.3 LA TEORIA DE SISTEMAS	96
8.4 LA TEORIA CONTINGENTE	101
 CAPÍTULO IX. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	107
9.1 METODOLOGÍA	108
9.2 SELECCIÓN DE MUESTRA	110
9.3 ENCUESTA	111
9.4 OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	111
9.5 ENTREVISTA	111
9.6 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	112
9.7 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS	113
9.8 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A COLABORADORES	136

CAPÍTULO X. EL PLAN DE INTERVENCIÓN	143
10.1 PLAN DE INTERVENCIÓN.....	144
10.2 CONCLUSIONES	155
 11. BIBLIOGRAFÍA	 158
 12. ANEXOS	 162
12.1 CUESTIONARIO.....	162
12.2 ENTREVISTA.....	168

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE) es una asociación civil no lucrativa y filantrópica ubicada en la ciudad de Puebla, que surge en el año 2002 de la preocupación e interés de un grupo de especialistas en el área de la salud, civiles y personas que padecen enfermedades reumáticas. Su objetivo es ofrecer apoyo médico, farmacológico, fisiátrico, psicológico a personas (niños, jóvenes y adultos) con enfermedades reumáticas que no cuentan con registro en instituciones de salud y que no cuentan con recursos económicos para pagar los altos costos que comprende la enfermedad.

FUPPRE cuenta con un staff médico voluntario que está conformado por cinco especialistas reumatólogos, un reumatólogo pediatra, banco de medicamentos, servicio de psicoterapia y rehabilitación fisiátrica para la aceptación de la enfermedad. De esta forma ellos brindan la atención reumatológica a los pacientes que lo requieren. Para entender a fondo los problemas que se presentarán a continuación en la mencionada organización es necesario definir qué es la cultura organizacional, con la finalidad de entender lo que se busca hacer con el presente proyecto.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, normas, hábitos y costumbres que comparten los miembros de una organización. Con base en esto podemos decir que existen factores que no permiten tener una cultura organizacional sólida en FUPPRE. Encontramos como cuestiones a tratar que no todos los miembros de la organización conocen la misión de la empresa e información relevante sobre los proyectos o eventos que se realizan.

En el caso de la visión se tiene estipulada dentro de la empresa, pero esta no está claramente definida lo que hace difícil establecer con claridad el rumbo al cual se dirige la empresa a largo plazo, y se hace de igual forma complicado orientar decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competencia. Los valores son instrumentos gerenciales que permiten orientar las conductas de los miembros de la organización y definirse como empresa, ya que servirán de guía para las

personas que desempeñan sus actividades. Por lo que, es necesario incluir que los valores están estipulados por la empresa pero de igual forma para el personal es desconocido, esto implica que cada persona tenga conductas independientes a las establecidas.

Por otro lado, los colaboradores de la organización tienen una relación de amistad, lo que hace que la comunicación sea informal y confusa para los colaboradores ya que el personal de la fundación no asiste con la puntualidad deseable a sus labores, e incluso a las reuniones que se realizan con personal de mandos superiores. Lo cual incide desde luego negativamente en el desempeño de las labores y primordialmente en el cumplimiento de los objetivos, pues implica tiempos perdidos.

Los hábitos de la organización consisten en reuniones de trabajo que se realizan previo y posterior al evento a llevar a cabo, donde se plantean las actividades que cada persona deberá realizar en el evento y los resultados obtenidos. Sin embargo no asiste todo el personal a las reuniones, que por razón de sus funciones deben asistir y al no hacerlo así, desconocen los puntos a tratar en esas reuniones y sobre todo desconocen las decisiones que llegan a tomarse en las mismas, lo cual se traduce en falta de información.

Cabe mencionar de que existe un conjunto de normas dirigidas al personal, de manera que se ejecuten adecuadamente las funciones encomendadas, dichas normas están descritas en el reglamento interno de la fundación, pero éste constituye letra muerta porque es desconocido por el personal y por ende prácticamente no se aplica el mismo.

La forma en que se llevan a cabo las actividades en la organización las determina la presidenta de la organización, donde interviene en la ubicación de los pacientes con su respectivo reumatólogo, terapia psicológica y cuestiones administrativas.

Aunado a esto, tenemos que no se pueden tomar decisiones sin su consentimiento y aprobación, ya que es la máxima autoridad en la organización.

La estructura organizacional está delimitado por funciones, es decir, que cada persona tiene tareas y actividades establecidas, además de tener un departamento a su cargo. Sin embargo, a pesar de tener un organigrama establecido las personas no cumplen al 100% con sus funciones que tienen asignadas, esto origina que no se cumplan en tiempo y forma con las actividades, de forma que cualquier persona termina haciendo otra actividad a la que tenía establecida.

En cuanto al sistema administrativo, las políticas y normas de la organización están orientadas a ofrecer una mejor calidad de vida a las personas que padecen enfermedades reumáticas. Los canales de comunicación que se utilizan en la organización, específicamente entre sus miembros son informales debido a que se comunican por vía telefónica o mensajes *WhatsApp*.

El tipo de liderazgo de la empresa es complaciente debido a que la relación entre la presidenta de la organización y los colaboradores es de amistad, a la presidenta le interesa mantener ese tipo de relaciones ya que todos los miembros de la organización son voluntarios, por lo que las exigencias, sanciones y llamadas de atención toman una dirección secundaria, haciéndoles notar respetuosamente sus actividades a desempeñar dentro de FUPPRE.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones de la actualidad requieren estar a la vanguardia, es decir, fortalecer y mejorar sus sistemas así como desarrollar una cultura organizacional, este último punto es de gran importancia para generar impacto importante y significativo en la moral, productividad y la satisfacción de los miembros de una empresa. La cultura organizacional es la clave para el éxito, no solo para FUPPRE

sino para todas las empresas que buscan aumentar la moral, el compromiso y la productividad en sus empleados.

El estudio del presente proyecto aportará a FUPPRE una oportunidad y una estrategia que puede ser efectiva en el momento de mejorar las condiciones actuales y futuras de la organización, todo esto con la finalidad de que los miembros puedan perseguir los mismos objetivos que persigue la empresa, encontrar una comunión con los valores y creencias, además de lograr compromiso que se vea reflejada en la productividad.

En FUPPRE lo que se quiere lograr es que todos sus elementos funcionen en conjunción para así obtener resultados que repercutirán directamente en la calidad del servicio que se ofrece, además de que los empleados se mostrarán con mejor moral y más comprometidos por la labor que desempeñan, además de que se lograrán los objetivos que se hayan fijado.

Es por eso que es importante realizar este trabajo de investigación en Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE), debido a que es posible implementar mejoras y es viable la utilización de los recursos humanos, mismos de la organización, para que sean ejecutadas dichas mejoras y estrategias con la finalidad de hacer que dicha empresa se fortalezca y mejore.

FUPPRE es una organización mexicana ubicada en la ciudad de Puebla, en el centro oriente del territorio mexicano, teniendo como su principal y única sede dicha ciudad. Esta empresa cuenta en su totalidad con 15 colaboradores voluntarios y ofrece los siguientes servicios:

- Staff de cinco especialistas reumatólogos y un reumatólogo pediatra voluntarios.
- Banco de medicamentos.
- Servicio de psicoterapia.
- Rehabilitación fisiátrica.

Es oportuno trabajar con FUPPRE ya que el objetivo global que persigue dicha organización es mejorar la calidad de vida de las personas, para lograr esto, es necesario que la organización cuente con una base sólida internamente para poder ofrecer un mejor servicio y proyectar una imagen de profesionalismo hacia el exterior.

Por ser una microempresa y ser la única organización en el estado de Puebla que ofrece filantrópicamente el servicio de reumatología a personas de escasos recursos, vemos una vasta área de oportunidad para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, y así proponer un plan de acción que cumpla con las necesidades de la empresa.

1.3 OBJETIVOS GENERALES

- Fortalecer la cultura organizacional mediante mejoras y estrategias de comunicación efectivas para crear una identidad corporativa sólida, que permita a los colaboradores de FUPPRE y a la misma organización ser más productivos en la consecución de sus objetivos.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un pre-análisis de la organización para examinar las acciones que se han llevado a cabo y así, encontrar soluciones.
- Diagnosticar la cultura organizacional, recolectando información sobre la forma que ha tenido de trabajar la organización desde sus inicios
- Proponer una identidad corporativa sólida de acuerdo a los resultados obtenidos, que sirva como base a los colaboradores de la organización para desempeñar sus actividades y roles con claridad, motivación y productividad.

- Proporcionar las herramientas necesarias y los canales adecuados para ejecutar la cultura organizacional deseada, logrando una identidad que puedan adoptar los colaboradores para realizar sus labores.
- Implementar un plan de control para medir la efectividad que se ha logrado posterior a la ejecución de la cultura deseada.

1.5 ALCANCES

La trascendencia de esta investigación radica en conocer cómo ha sido la cultura organizacional de FUPPRE y la incidencia que ha tenido en su desarrollo, lo cual permitirá proporcionar las herramientas necesarias, dar soluciones para lograr una cultura organizacional y que esta permita a la organización desarrollarse y crecer.

Aunado a esto, es importante definir el rumbo al que se desea llegar, establecer las conductas, los valores para ser compartidos a todos los miembros, y que éstos además sirvan como guía para los colaboradores en sus actividades dentro de la organización, con la finalidad de que se logren los objetivos de la empresa con éxito y productividad.

1.6 LIMITACIONES

La resistencia al cambio es un aspecto a tomar en cuenta al momento de implementar mejoras, debido al desequilibrio, inseguridad e incertidumbre que ocasiona abandonar viejas estructuras radicalizando sus posiciones e ignorando su entorno, aferrándose a un pasado conocido y muchas veces exitoso para tratar de mantener una estabilidad ficticia sin advertir que sólo aceleran su pronta marginación o desaparición del mercado

Los colaboradores no cuentan con ingresos económicos, lo cual representa una justificada deficiencia en el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. La remuneración constituye el centro de relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, es decir, debe haber una equivalencia entre

derechos y responsabilidades reciprocas entre el empleado y la empresa para el logro de los objetivos.

En México todavía no se tiene la suficiente conciencia de lo que implica y la incidencia que puede tener una cultura organizacional, nuestras bases radican en la permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales como el autoritarismo, dependencia, resistencia al cambio, resignación e impulsividad. Por años se ha trabajado en un idealismo y proyectismo laboral no realizable.

La cultura organizacional en México está basado en un ambiente laboral que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación ni competencia, por lo que si no encuentra estos elementos ni un buen salario lo retendrá en la empresa. Además de lo anterior la impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización y la calidad en el trabajo.

Es por eso que proponer cualquier cambio en la organización, se tiene que analizar con veracidad y objetividad todos los elementos que hacen posible la creación y ejecución de una cultura organizacional. En este caso sería una de las limitaciones a la que nos enfrentaríamos en México y en las empresas, sin embargo es importante hacer conciencia y aplicar acciones para un cambio positivo.

1.7 PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN

La cultura organizacional, ¿podría impulsar el desarrollo organizacional de FUPPRE para su crecimiento?

1.8 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál será la metodología para lograr persuadir a los miembros de FUPPRE, de que una identidad permitirá el desarrollo organizacional?

¿A través de que herramientas de comunicación se logrará implementar la identidad en los miembros de la empresa para el logro de los objetivos?

¿La cultura organizacional, le dará a FUPPRE las bases necesarias para su crecimiento y estabilidad?

1.9 VARIABLES INDEPENDIENTES (CAUSA)

- Misión
- Visión
- Valores
- Normas
- Productividad
- Ausentismo
- Desinformación
- Comunicación informal
- Reuniones laborales
- Liderazgo

1.10 VARIABLES DEPENDIENTES (EFECTO)

- Cultura Organizacional

1.11 HIPÓTESIS

La hipótesis de partida es que a medida en que las organizaciones implementen estrategias de comunicación interna se estará incrementando la rentabilidad del factor humano, ya que dicha comunicación está encaminada a promover la comunicación de una empresa con su propio personal. La comunicación interna es clave para permear los elementos fundamentales con que se crea una cultura en la organización.

Uno de los principales aportes que podemos hacer es implementar estrategias de comunicación interna en la organización y de primera instancia podemos decir que, las publicaciones periódicas constituyen unos de los principales aportes de información para los miembros de una empresa, gracias a lo cual el personal estaría mejor informado respecto a todas las actividades que realiza la organización, con esto el personal podría realizar su trabajo de forma más rápida y efectiva, repercutiendo en su conocimiento, eficacia, rendimiento y productividad, así como se obtendría un beneficio tanto para la empresa como para el personal.

Como segunda instancia se plantea la necesidad de que esa información llegue a todos los integrantes de la empresa. Si bien a los directivos sí se les remite información permanente sobre el entorno, que les permite estar constantemente informados, no ocurre lo mismo con el resto del personal (en sus distintas escalas de responsabilidad). Es por eso que los canales y herramientas de comunicación se vuelven vitales para dar formalidad a la comunicación entre empleados y organización.

CAPÍTULO II. LA COMUNICACIÓN

2.1 CÓMO DEFINIR A LA COMUNICACIÓN

Desde el principio de los tiempos, la comunicación ha sido vital, al ser una herramienta de integración, de educación e instrucción, de intercambio y de desarrollo. Es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado (Amorós, 2007).

La comunicación es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va provocando en los individuos o grupos que interactúan.

En un valioso estudio sobre el tema, Ray L. Birdwhistell escribió: "La comunicación, para mí tanto ayer como hoy, es la estructura dinámica que sostiene el orden y la creatividad en el seno de la interacción social" (citado en Ferrer, 1994).

La comunicación es una palabra derivada del término latino "communicare", que significa "compartir, participar en algo, poner en común". A través de la comunicación, los seres humanos y los animales comparten información diferente entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad (Pearson, Turner y Mancillas, 1993).

Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas.

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Varios

autores definen este fenómeno llamado comunicación. Según Ferrer (1994), consiste en la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos.

Lo anterior significa que como afirma (Wilbur Schramm, 1972), aunque las personas tengan marcos de referencia distintos porque piensen, vivan y hablen en forma diferente, en el momento de establecer comunicación tienen un propósito de entendimiento, es decir, pretenden lograr algo en común por medio del mensaje que intentan compartir.

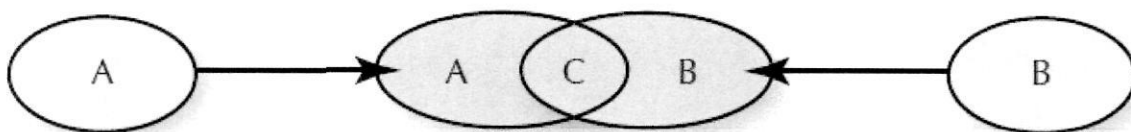


Figura 1. La creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos. Fonseca, M. Correa, A. Pineda, M. Lemus, F. (2011).

Los diversos modos en que los seres humanos intercambiamos ideas, desde la señal, el gesto o la imagen, hasta la palabra hablada o escrita todos los signos, símbolos y medios por los cuales transmitimos significados y valores a otros seres humanos, constituyen lo que llamamos formas de expresión (Paoli, 1985).

La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje.

La comunicación también se puede definir como “un proceso sistémico donde se produce un intercambio de información entre un emisor y un receptor y la relación que se suscita entre ambos” (Hernández, 1999).

Comunicar es un verbo activo o transitivo lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre se da en dos direcciones, e incluyen hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión, pero en muchos grupos o instituciones sólo parecen reconocer importancia a ciertas actividades tendentes a informar, enseñar y ordenar a los subordinados. Según Idalberto Chiavenato (2004), comunicación

es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Fernández Sotelo (1990), hace referencia a la naturaleza social de la comunicación, describiendo cuatro características que la definen:

1. Se integra con personas

Se integra con miembros o personas que tienen la posibilidad de relacionarse y conocerse. Esto implica que necesita existir la posibilidad de reunión, para que la comunicación se vuelva realidad, manifestándose en sentido plural. Es el otro quien nos dará un sentido, y solamente compartiendo se puede buscar ese momento de unión para lograr el fin común y ponerle significado a las expectativas y respuestas de ambos.

2. Es transaccional;

Es transaccional por la interacción de personas que pueden comunicarse entre sí y logran entenderse, pues sin el intercambio de ideas no lograríamos compartir experiencias personales, ni habría conceptos como humanidad, fraternidad, cooperación, etcétera; tampoco existiría la ciencia y viviríamos en un mundo en donde la vida no tendría sentido. El enfoque transaccional condiciona, en gran medida, la forma de sentir del hombre en relación con el mundo que le rodea y con el ambiente en el que se tiene que comunicar.

3. Es dinámica;

Es dinámica porque la comunicación fluye en forma continua, en un dinamismo de fuerzas en cambio constante que no pueden considerarse elementos inmutables o fijos en el tiempo y el espacio. La comunicación permite vislumbrar una cantidad de particularidades que interactúan de manera siempre dinámica, variable e irreplicable, afectando en

	diversas formas a los participantes del proceso.
4. Influye recíprocamente	Afecta recíprocamente; si ya quedó claro el carácter personal, transaccional y dinámico de la comunicación, no será difícil entender que el hombre no está solo, que hay otros seres conviviendo con él y, como por instinto tiene conciencia de sí mismo, de igual modo debe tener algún propósito respecto de los demás para ser. El sentido de la existencia humana tiene su base primordial en el encuentro con los demás y su efecto. Los hombres, por el hecho de necesitarse, encontrarse y comunicarse, estarán conscientes de que toda relación humana implica una influencia recíproca y efectos mutuos.

La relación entre la comunicación y las organizaciones se define desde dos horizontes: el organizacional y el individual. En ese sentido, se hace evidente que “el insumo organizacional en el proceso de comunicación proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa. La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales” (Hall, 1996).

Es por eso, que la comunicación es indispensable en algún momento de la vida, ya sea para alimentarse, reproducirse o evitar la depredación. Gracias a la comunicación podemos llegar a conocer a las personas, ya que, a través de ella podemos saber todo lo que piensa, siente y hace. Si la gente no se pudiera comunicar, sería imposible llegarse a querer y la convivencia no tendría sentido, porque para querer a alguien lo tenemos que conocer, saber cómo es.

2.2 LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Las funciones de la comunicación son pautas y la razón de ser del porque la comunicación existe, lo que es posible alcanzar gracias a este concepto, para analizar qué aspectos pueden mejorar y lo que ya se hace, ejecutarlo de la mejor manera posible, esto aplicable dentro de las organizaciones, en departamentos y al propio ser humano.

Eduardo Amorós (2007), plantea las siguientes funciones principales de la comunicación dentro de un grupo o equipo:

Control	La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
Motivación	Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
Expresión emocional	Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

Información

La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Idalberto Chiavenato (2009), en su libro Comportamiento Organizacional, coincide con lo mencionado por Eduardo Amorós (2011) en cuanto a las funciones principales de la comunicación, ya que de igual forma hace referencia al control, motivación, expresión de emociones e información.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

Sin embargo, Idalberto Chiavenato (2009), agrega a las funciones ya mencionadas unos aspectos relativos al constante intercambio de significados que son los siguientes:

1. Administrar la atención.

. Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor información y consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos.

2. Administrar el significado.

Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización.

3. Administrar la confianza.

Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

Ninguna de estas funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

Como puede observarse, todas las funciones antes mencionadas por los autores nos proporcionan mejores herramientas especialmente para facilitar la interacción del proceso de comunicación.

2.3 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Antes de iniciar las diferentes etapas que conforman el proceso de comunicación, se debe comprender como funciona la comunicación en sí, para lo cual se debe analizar los elementos que interactúan en ella. El proceso de la comunicación como su nombre lo dice, es un proceso mediante el cual un sistema transmite

información a otro sistema que es capaz de recibirla. El interés por la comunicación ha propiciado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar dicho proceso. Podríamos decir que el primer modelo que ilustra este proceso fue el de la Retórica de Aristóteles.

Una manera sencilla de resumir el proceso de comunicación, según (Lasswell, 1984) es preguntar:

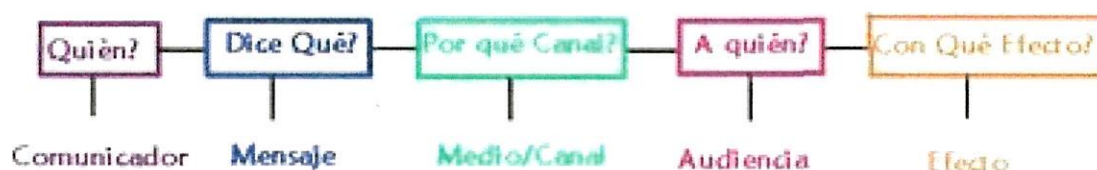


Figura 2. Esquema del proceso de comunicación. Lasswell, H. (1948).

Actualmente uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shannon y Weaver (1984). Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.



Figura 3. Esquema de la comunicación de Shannon- Weaver. Shannon, C. Weaver, W. (1949).

Es importante recordar que, al producirse una comunicación, el comunicador espera lograr cierto resultado, es decir, espera que su comunicación sea efectiva. Los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del

receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado. "Sin embargo para poder lograr cualquier cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle un cierto impacto" (Breth, 1974).

Se recordara también que la comunicación tiene una intención o propósito. "El propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a que funciones específicas sirven" (Goldhaber, 1977).

Para examinar cada elemento del modelo, vamos a tomar como referencia a (David K. Berlo, 1980) quien en su libro El proceso de la comunicación hace referencia a todos y cada uno de ellos:

1. La fuente (codificador). Es el origen del mensaje; puede ser cualquier persona, grupo o institución, que genere un mensaje para transmitirlo.

2. El emisor también codifica. Es la persona que emite o envía el mensaje. Fuente y emisor se consideran un solo elemento cuando la persona que idea y crea el mensaje es la misma que lo transmite.

3. El receptor (decodificador). Es la persona o el grupo de personas a quien o a quienes se dirige el mensaje. Es el destinatario o la audiencia objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje. Al igual que el emisor, el receptor cuenta con capacidades para decodificar el mensaje y responder a la comunicación; entre ellas están:

- a) Habilidades comunicativas: implican oír, procesar información, leer, escribir, hablar, etcétera.
- b) Conocimientos: sobre el tema, la gente, la situación o sobre sí mismo.
- c) Actitudes: para juzgar a la fuente y al emisor, el tema, la situación.
- d) Sistema social: grupo al que se pertenece; región o país en donde han vivido emisor y receptor.

4. El mensaje. Es el contenido expresado y transmitido por el emisor al receptor, el cual está integrado por tres elementos:

- a) El código: es el sistema estructurado de signos, como son los lenguajes español, inglés, chino, alemán, francés, etcétera, o bien, otros tipos de lenguajes como el de la música.
- b) El contenido: son las ideas que constituyen el mensaje; es lo que se comunica.
- c) El tratamiento: es la elección de un "estilo" o modo de decir las cosas, con el objetivo de facilitar la comprensión del mensaje, debido a la probabilidad de que, si el lenguaje es inapropiado, el contenido de ideas puede no tener significado para el receptor.

5. El canal. Es el medio o vehículo por el cual se envía y viaja el mensaje. Podemos usar un gran número de canales o tipos de medios, aunque no hay que olvidar que cuanto más directo sea el canal utilizado, y más sentidos se estimulen, mayor impacto producirá el mensaje en el destinatario.

6. La retroalimentación. Es el elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes se aseguran de que el mensaje fue recibido y compartido.

7. El ruido. Son barreras u obstáculos que se presentan en cualquier momento del proceso y provocan malos entendidos, confusiones, desinterés; incluso, impiden que el mensaje llegue a su destino.

El proceso de la comunicación es más que la suma de estos elementos; sin embargo, entenderlos nos ayudará a explicar qué ocurre cuando una persona trata de expresar una idea a otras. Para Eduardo Amorós (2007), el proceso de comunicación consta de los siguientes pasos:

- 1. Fuente de comunicación: Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- 2. Codificación: Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural

3. Mensaje: Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.

4. Canal: Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.

5. Decodificación: Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.

6. Receptor: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.

7. Retroalimentación: Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

La comunicación de acuerdo a los puntos anteriores, es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes, que puede definirse como un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales.

En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

2.4 ESQUEMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

A partir de este modelo, otros estudiosos comienzan a representar el proceso de comunicación de una forma más compleja, entre ellos Schramm, Westley y McLean, Fearing y Johnson (citados en Berlo, 1980), quienes introducen la noción

de circularidad con base en la respuesta o retroalimentación que implicaba el modelo.

También se añaden tres elementos: la codificación o construcción de ideas del emisor para expresar un mensaje; la decodificación o interpretación del mensaje por parte del que escucha, y el ruido, que se refiere a los obstáculos que puede presentarse en el proceso y que impiden su efectividad. Con el modelo circular se pone énfasis en que toda acción comunicativa y el modo de efectuarla producen en efecto en el receptor, quien llegará a reaccionar de alguna forma provocando, a la vez, una nueva interacción comunicativa.

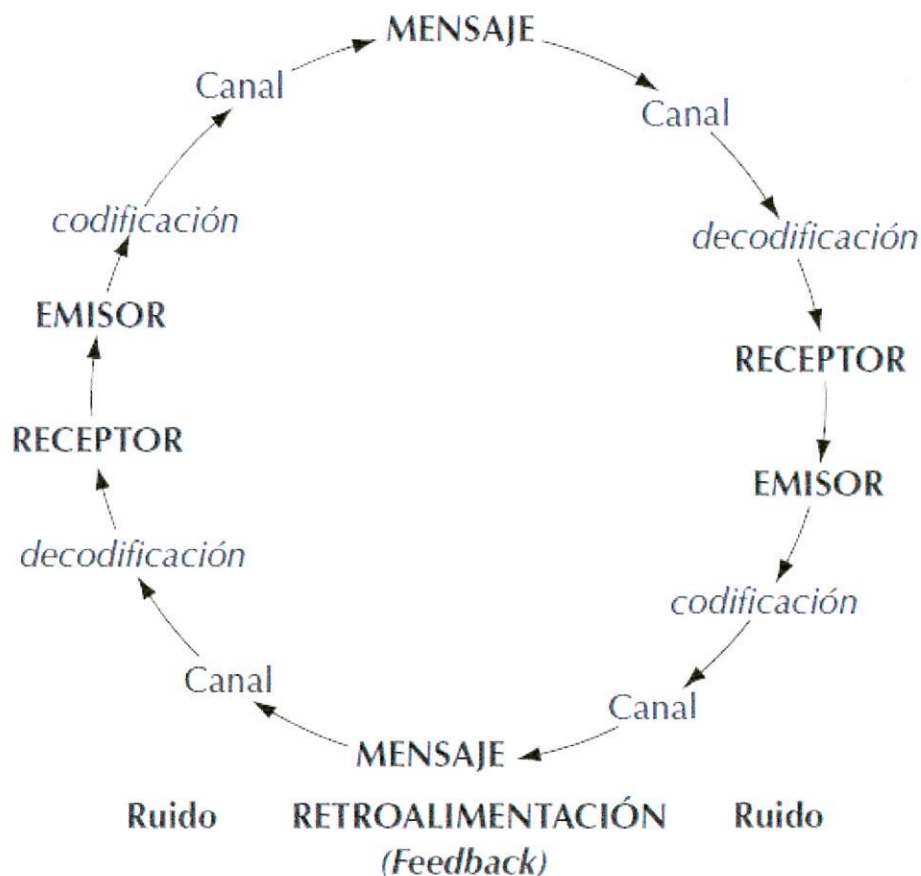


Figura 4. Modelo del proceso de comunicación de Schramm, Westley y McLean, Fearing y Johnson. Berlo, D. (1980).

CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La historia de la humanidad ha demostrado que el hombre se sirve de su lenguaje y se ofrece y comunica con él. Por lo que sin comunicación los hombres no hubieran podido socializarse. De ahí que la comunicación resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, pues constituye un factor de construcción de toda la vida consciente del hombre en su conjunto y posibilita la interrelación, en agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades.

En medio de un mundo caracterizado por la globalización que se ha extendido a todos los campos y afectados por una revolución tecnológica que representará un hito en la historia de la humanidad, donde las nuevas tecnologías reducen progresivamente al hombre a una de las variables de mercado, y donde la comunicación se ha situado en el “eje de las actividades sociales, económicas y políticas” (García González, 2008: 1), varios son los autores que han abordado el tema de la comunicación organizacional.

Ésta tiene sus orígenes en la Teoría de la Organización. Los primeros estudios se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

Es en esa década, que los llamados “padres de la comunicación”: Lazarsfeld, K. Lewin, junto a Hovland y Laswell se ocupan del estudio de los procesos que tienen lugar en la vida del grupo, las leyes generales de la comunicación y la integración que se realiza en el grupo pequeño, los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y perceptivos en el mismo, la influencia del grupo en los individuos, así como la importancia del líder en los procesos de influencia que tienen lugar en la comunicación intragrupal.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta cuando empieza a manifestarse como

disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales. Su nacimiento obedece a la posibilidad de integración, de cohesionar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera inconexa; tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing.

A pesar de sus escasos años de vida, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales”. (Trelles; 2001:1).

Hacia finales de los años setenta con el ingreso en Occidente de los modelos de calidad y el impacto de la Teoría Z de Ouchi, con sus propuestas de participación y mejoramiento continuo, la comunicación tiene un impulso más integrador bajo lo que se conoció en Occidente como el Desarrollo Organizacional.

En 1984 se declara el inicio de la era de la información y desde entonces los conceptos de comunicación han cambiado. Con anterioridad la comunicación era un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia. (Aguilera; 2007:1) Hoy la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Es una comunicación interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios.

Representativo es en Lucas Marín la importancia que atribuye a los procesos por los que ésta se modifica a través del tiempo y la naturaleza, así como al conflicto social o las formas de interacción personal con la que los seres humanos comparten significados. (Saladriga, 2005).

Si bien es cierto que algunos autores, la vinculan con el área de intercambio de información, para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, y si se analiza desde un enfoque empresarial hay quienes ubican a la comunicación organizacional “en la esfera de la gestión o management, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones”. (Noguero; 2000, en Trelles; 2001: V).

Según Gary Kreps “la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”. (Páez y Egidos; 2000:1).

Para Norber Weiner la comunicación “es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido”. (Bisquert, 2003:1).

Pero todos coinciden al igual que la investigadora en la importancia de esta materia para el mejor funcionamiento de las organizaciones, inscribiendo con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes. Y es precisamente el “estudio de tal interrelación, es decir de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional”. (Trelles; 2001: VI).

La diversidad de enfoques es un rasgo importante que caracteriza la comunicación organizacional. En Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, mientras que en Europa se le denomina comunicación institucional, en tanto que en América Latina se usan ambas denominaciones.

El enfoque mecánico prioriza las redes formales de comunicación. No tienen un enfoque sinérgico la dirección de los procesos comunicativos y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, desde la dirección hacia la base. El mensaje transita por numerosos eslabones con alto riesgo de deformarse paulatinamente, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.

La autora considera este modelo como unidireccional, sin posibilidades para el receptor de la debida retroalimentación; dando lugar a que se establezca una distancia; entre la dirección de las organizaciones y la base, se haga un pobre uso de las redes informales de comunicación; haya escasa variedad de mensajes y se reduzcan las funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general

produce una organización estática, poco flexible, escasa creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios de un entorno vertiginosamente cambiante lo que implica una sensible reducción de su capacidad de supervivencia.

Al decir de Irene Trelles, el enfoque mecánico, "se apoya en modelos puramente transmisivos, y aun cuando cuenta con los aspectos positivos de su ordenamiento y claridad, sufre de insuficiencias capitales como la sobrevaloración del emisor, insuficiente retroalimentación; alto riesgo de distorsión de los mensajes y la distancia y tendencia a la despersonalización que sigan las relaciones comunicativas entre los integrantes de la organización". (Trelles, 2001).

El enfoque psicológico traslada el foco de atención al receptor, y se identifica con las organizaciones estructuradas a partir de la escuela organizacional de relaciones humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social. Asume posiciones de causalidad lineal y tiende a reducir las funciones de la comunicación, pero identifica, o considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación.

Cuando se aplica esta concepción en las organizaciones se enfatiza en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales del público interno; en la búsqueda de soluciones para ellas; y los mensajes predominantes son de tema humano. El carácter cerrado al entorno externo y el sobredimensionamiento de los aspectos informales que pueden arriesgar el equilibrio de la organización, están entre sus limitaciones.

Fernández Collado habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la primera atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la segunda la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización. Y la tercera dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones

interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. (Fernández, 1997).

Otros reducen las funciones a actividades muy puntuales, tales como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz y transparente. (Martín; 1995 en Trelles; 2001).

Rodrigo Alsina plantea que para el estudio de la comunicación se han utilizado modelos de distintas disciplinas. "El modelo de Laswell puede encuadrarse en la ciencia política. El modelo de Shannon corresponde a la teoría matemática de la comunicación. El modelo de Schramn hay que situarlo en el ámbito de la sociología. La lingüística ha dado lugar al modelo de Jakobson. Y por último, el modelo de Maletzke se sitúa en la psicología de la comunicación ". (Saladriga, 2005).

Por tanto se puede apreciar que existe consenso a favor de la influencia de diferentes ciencias sociales y humanísticas en la conformación y desarrollo de un campo teórico propio de la comunicación organizacional, que va desde la influencia de las teorías sociológicas y psicológicas de la comunicación, la Escuela de Frankfurt, el marxismo y la teoría de la organización, hasta de la filosofía.

3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el mundo globalizado de hoy en día en el centro de los procesos sociales, se están colocando los medios de telecomunicación y la informática que están revolucionando las formas de trabajo, de vida y la manera de entender el mundo. La proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas hacen de la comunicación la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio.

El campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados

con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva en el marco de la globalización, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad de nuestras empresas e instituciones (Gámez, 2007)

En la sociedad actual vivimos inmersos en una sociedad organizacional, durante toda nuestra vida pertenecemos a alguna de ellas. Somos “hombres organización” debido al tiempo que pasamos en diversas organizaciones, según Levinson, el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización, y aún aquellas que no lo hacen deben interactuar con ellas.

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas. Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.

Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir (Amorós, 2011).

Es de esta manera como adquiere sentido el entender la comunicación como un amplio campo de posibilidades de interacción social porque es a través de ella como los seres humanos logran entenderse, coordinarse y posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En su obra Comunicación Organizacional (Goldhaber, 1981) engloba a ésta en los siguientes conceptos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado, o influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actividades, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple, significación, información y relación, que se realiza en y con respecto a las organizaciones.

La comunicación es el proceso vital que constituye a las organizaciones y, sin embargo, su práctica profesional se reduce, las más de las veces, a un nivel operativo que consiste en la producción de piezas, la distribución de mensajes informativos y la organización de actividades. Esto está determinado por el tipo de representaciones y de la comunicación misma (Rebeil, 1998).

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución.

Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

De acuerdo con lo anterior podemos entender la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entra ésta y su medio, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1995), se conceptualiza también 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, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones,

aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Este concepto se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

La comunicación organizacional se entiende también 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 medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se plantea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación. Y es preciso que se confíe en la información, lo que significa que la fuente debe ser confiable, si se desea que exista credibilidad. (Cowling y James, 1997).

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas, y generalmente, morimos en ellas (Hall, Richard, 1995); pero éstas no pueden lograrse si la comunicación humana se encuentra al margen del acontecer social ya que son ellas las que generan progresos y desarrollo a través de los individuos. La sociedad evoluciona y con ella sus organizaciones (Gámez, 2003). La comunicación es un ingrediente necesario en cada uno de los pasos del proceso de innovación.

La comunicación es el fluido vital de una organización, si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación en una organización, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales.

La comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el buen manejo de esta, puede hacer perdurar a la organización.

Por todo lo anterior es que radica la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, por lo que es necesario gestionar y unificar a toda la organización.

3.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijadas. (Bonilla Gutiérrez, 1988.)

El objetivo general de la función de comunicación es, desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración de personal (Rebeil, 1998).

Uno de los ejemplos claros del estudio de las funciones de la comunicación en las organizaciones, es la tipología desarrollada al respecto por los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn (1966), estos sugieren que las funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. El nivel de la organización total, se puede estudiar en términos de cuatro funciones que son producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
2. Las funciones se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior- subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son

instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

Función de producción: La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo centrado de la organización, la comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios, se orienta a la producción.

Según Goldhaber (1984) en comunicación organizacional, se considera mensajes de producción aquellos que informan a los empleados como realizar sus trabajos, incluyen actividades como capacitación, orientación establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias, etc.

Función de innovación: Las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo, una innovación en una idea, una práctica o un objetivo que se perciben como nuevos dentro de la organización, como señala Rogers y Shoemaker en la comunicación de innovaciones; poco importa que la idea sea objetivamente nueva.

Función de mantenimiento: Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente, esta función es distinta a las dos anteriores, David K. Berlo (1974) en el proceso de comunicación, menciona que esta función de la comunicación afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Para Luis Barreiro Pousa, la comunicación organizacional consiste en crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente

posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas.

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). La manera de hacerla según Fernández Collado (2014) tiene que ver con cuatro íes:

1. Propiciando que todos los integrantes reciban la **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
2. El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo “hablar” a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad.
3. Propiciando la **identificación** de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las persona encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.

4. Favoreciendo la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.
5. Facilitando la creación de una **imagen** favorable y consistente de la organización entre su público. Esto va más allá de lo que en la actualidad se maneja en algunos medios como “imagen”, en los que ésta se concibe como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es.

Sin embargo, Horacio Andrade (2005), en su libro: Comunicación Organizacional menciona cuatro objetivos específicos similares a los ya mencionados (identificación, información, integración e imagen), al cual anexa una quinta “i” para cumplirse plenamente: la investigación misma, que debe abrir y cerrar el proceso. Es por eso que su modelo se denomina el “modelo de las cinco ies” que se presenta en el siguiente cuadro.

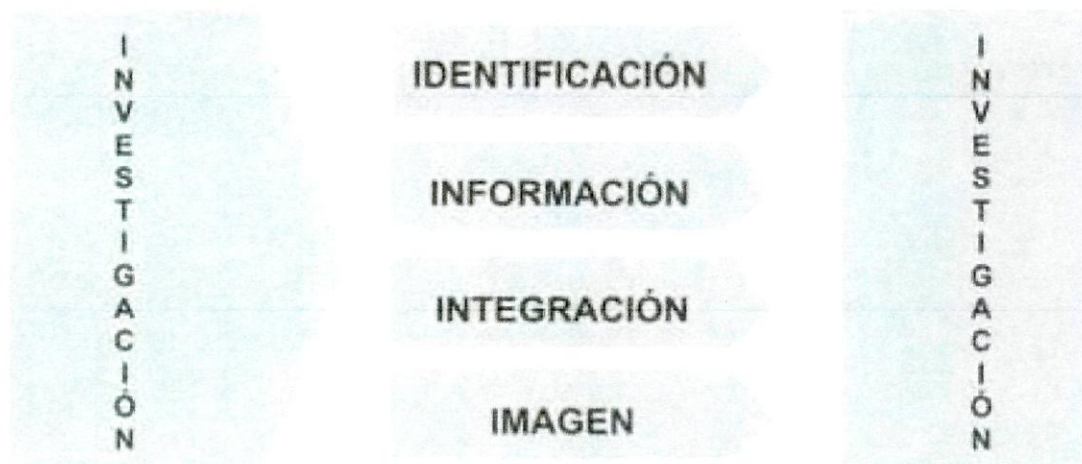


Figura 5. Modelo de las cinco “ies”. Andrade, H. (2005).

Andrade hace énfasis en utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de

comunicación en la organización, como para evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.

Abraham Nosnik (1996), plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

- A) **Abierta:** su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- B) **Evolutiva:** pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- C) **Flexible:** permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- D) **Multidireccional:** maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- E) **Instrumentada:** se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva. Nosnik, Abraham (1996), Comunicación y gestión organizacional.

Fernando Martín Martín (1995), sintetiza las funciones de la comunicación organizacional de la siguiente forma:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Función informativa: comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

Las funciones de la comunicación organizacional viéndolo desde varias aristas en que los diferentes autores la abordan, son de vital importancia ya que de ahí es donde radica el entender y llevar a cabo la buena gestión de la comunicación dentro de las organizaciones.

Si no lo entendemos es posible que la comunicación que se desee gestionar no sea la más efectiva ni la más adecuada, es por eso que se deben de conocer las funciones y los alcances de dicho concepto y saberlas aplicar siempre buscando cumplir con los objetivos de la empresa.

3.4 EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL

El comunicador profesional tiene en la actualidad una responsabilidad y un campo de acción mucho mayores que los que se pensaba hasta hace poco. Esto tiene implicaciones muy positivas si consideramos la contribución que puede hacer a la organización a la que apoya con su trabajo, pero también le representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para entender lo que pasa en el mundo, en su país, en su empresa y en su profesión (Fernández, 2014).

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la

organización es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar.

Para ello, "debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa que tiene conocimiento de todos los tipos de flujo relevantes (aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria). Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma" (Farace et al, 1977).

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador según Salvador Sánchez (2006), se encuentran las siguientes:

- A) **Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.** Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales.
- B) **Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.** Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

C) **Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.** "El profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento" (Farace et al, 1977:255).

D) **Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.** Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.

E) **Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.** Cada vez es más común que se pida al comunicador que prepare e imparta programas de entrenamiento que generalmente tienen que ver con habilidades de comunicación escrita y oral, o de relaciones interpersonales. Lo anterior demanda del comunicador conocimientos en materia de capacitación y desarrollo de personal.

Sin embargo para Fernández Collado (2014) El papel que desempeña el papel del comunicador es el siguiente:

A) **Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.** Este es, quizá, el punto más débil de venta de la función y de quienes la llevan a cabo. El no "amarrar" la estrategia comunicativa a la institucional hace que la primera se vea sólo como un conjunto de acciones desconectadas entre sí y sin un valor contributivo a la organización. El resultado es que la función se aísla y se vuelve prescindible.

B) **Debe basarse en la investigación.** El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de

necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer a fondo tanto a la organización como a su público. Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos distintos pero, las más de las veces, complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que esta carezca de cimientos sólidos.

- C) **Debe partir de una estrategia.** Esto significa, por un lado, que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación y por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera como los va a alcanzar y la forma como los medirá. Es fundamental que no sólo estén definidos el que y el cómo, sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.
- D) **Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización, asumiendo sus propias responsabilidades y fomentar que cada persona y área asuma las suyas.** La comunicación es una responsabilidad compartida, y para que sea óptima todos tienen que participar. El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo lo realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.
- E) **Debe asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente.** Si lo que se dice en un lado contradice lo que se dicen en otros, existirá confusión y pérdida de credibilidad. No es difícil encontrar organizaciones en las cuales las personas están “vacunadas” a lo que se les diga porque con frecuencia han visto o vivido esta falta de consistencia.

F) **Debe utilizar a todos los medios existentes.** Las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo. Como comentábamos anteriormente, todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera como se trata a los demás) y no solo los medios “tradicionales” como revistas, intranet, videos o tableros. El comunicador no debe limitarse a estos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello (excepto los receptores que se dan cuenta de estas contradicciones).

Como ya hemos visto, podemos enumerar diferentes y enriquecedoras actividades y funciones del comunicador organizacional pero también debemos decir que las responsabilidades y actividades de cada comunicador organizacional es diferente como diferente es cada organización respecto a todas las demás.

No hay forma de diseñar algo así como un “puesto estándar” aplicable a todas las organizaciones porque, para asegurar su efectividad, las actividades comunicativas deberán planearse y desarrollarse con base en las necesidades concretas de cada organización y en consistencia con su naturaleza, cultura y situación. La función de comunicación o se desarrolla a la medida de cada organización o acaba siendo un elemento cosmético sin mayor utilidad real.

CAPÍTULO IV. LA COMUNICACIÓN INTERNA

4.1 DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Una empresa u organización transmite numerosos mensajes al exterior, y de múltiples maneras. Creando empleo, despidiendo trabajadores, pagando salarios justos, elevados o de subsistencia; definitivamente, la cultura de la organización sale de una forma u otra al exterior. Uno de los elementos clave en esa comunicación lo constituyen las personas que trabajan en la empresa.

Denominada con diferentes nombres o incluso no reconocida como tal, lo cierto es que la comunicación interna ha estado presente siempre de una manera u otra para establecer una relación fluida entre los diferentes actores de la empresa.

La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión (Cervera, 2006).

La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado. La comunicación interna es un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimiento.

Los expertos coinciden en que la comunicación interna debe reunir una serie de requerimientos. Ha de ser útil para el que la recibe, comprensible, completa, puntual, oportuna y que respete unos principios éticos.

La comunicación interna es parte de la comunicación organizacional y esta según Fernández (1999), puede dividirse en: Comunicación interna y comunicación Externa. Debido al contenido del presente proyecto solo se abarcara el tema de la Comunicación Interna.

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Según Pizzolante (2004), la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Pizzolante (2004), resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Veamos algunos aspectos para tomar en consideración:

- **Plan estratégico de imagen corporativa:** cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- **Organización de la dirección de comunicaciones:** Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- **Normas generales de comunicación:** Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.

- **Mapa de públicos:** Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- **Plan Anual de comunicación:** Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- **Diseño de plan de Comunicación exitoso:** Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

La comunicación interna es la energía del sistema, solo definible como toda energía, por sus defectos. Su expresión sensible es la organización, que dota a la empresa de equilibrio y estabilidad mediante la retroalimentación positiva y negativa (Jiménez, 1989).

La gestión de la comunicación interna requiere la definición y el logro de objetivos de diversa naturaleza: de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales.

La comunicación interna según Muñiz (2010), es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el

sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Los expertos coinciden en que la comunicación interna debe reunir una serie de requerimientos. Ha de ser útil para el que la recibe, comprensible, completa, puntual, oportuna y que respete unos principios éticos (Cervera, 2006).

Para una empresa es fundamental que el empleado o trabajador:

- Se sienta orgulloso y valore el trabajo realizado
- Contagie ilusión a los que le rodean y se comprometa con la empresa
- Entienda que lo que cada uno hace, afecta a los demás y por consiguiente, a la empresa.
- Comprenda y respete la filosofía y cultura de la empresa y actúe en consecuencia y de forma congruente.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Resulta fundamental si queremos que la comunicación tenga resultados positivos que esta esté bien canalizada. La comunicación se debe educar y controlar, sabiendo en cada momento y situación cuál es el mensaje que se debe dar y cómo se debe transmitir para que sea más efectivo, ya que una mala

comunicación puede llevar a una mala interpretación, con resultados negativos tanto para la empresa como para los trabajadores.

4.2 LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La gestión de la comunicación interna según (Jiménez, 1998), requiere la definición y logro de objetivos de diversa naturaleza: de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales. Para comprender un poco acerca de estos puntos, explicaremos brevemente lo que implica cada punto mencionado.

Objetivos de identidad corporativa: Gestionar la comunicación interna es un lujo solamente alcanzable por empresas de excelencia que han llevado a cabo una previa reflexión global y participada acerca de su particular manera de entender una gestión de calidad total. No puede hablarse de verdadera gestión de la comunicación interna, sin hablar de los objetivos corporativos básicos de una previa gestión cualitativa de la empresa. También es cierto que una gestión cualitativa implica la necesidad fundamental de darla a conocer y comunicarla a todos cuantos trabajan en ella.

Objetivos organizacionales: La gestión de la comunicación ha de basarse ante todo en la definición de objetivos organizacionales. J. García Martín, en su tesis doctoral sobre la revista interna: análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vasca de gran tamaño (1988-1992) presentada en la Universidad del País vasco en 1994, destacaba entre sus conclusiones que este tipo de empresas orientan su actividad hacia la comunicación externa, sobre todo la publicidad, haciéndola depender (lo que es un error) del departamento de marketing. La gestión de la comunicación interna era confusa, desordenada y falta de criterios.

Objetivos funcionales: La creación de un órgano profesionalizado (el gabinete de comunicación e imagen) encargado de la gestión de la comunicación corporativa (interna y externa) se ha de proponer ante todo dar unidad y coherencia al

programa de comunicaciones, y asignarle el cometido de repartir el saber y el poder; agilizar los procesos; facilitar la realización de tareas; administrar los recursos; favorecer la simbiosis entre los entornos interior y exterior de la empresa.

Objetivos estratégicos: El objetivo último de las estrategias comunicacionales es la mejora de la productividad y de la cuenta de resultados. La comunicación interna persigue este objetivo estratégico mediante su apoyo a la evaluación de necesidades, la definición de políticas de impulso, que se apoyan en todos los actores internos; la creación, difusión y respuesta cualificadas de los mensajes pertinentes; el conocimiento y segmentación de los públicos internos; la elección fundada de medios y soportes; la determinación de los escenarios de intervención y de las fases o etapas de la acción comunicacional; la evaluación continua y correctiva de las desviaciones observadas y el apoyo a las políticas de recursos humanos, especialmente en colaboración con el servicio de formación.

Objetivos comportamentales: Maurice Thévenet asigna a la gestión de la comunicación interna los objetivos prioritarios de motivar, satisfacer e implicar a las personas que trabajan en ella. Básicamente su gran objetivo comportamental es la optimización del activo humano.

Aunado a los puntos anteriores, los objetivos de la comunicación interna según Ángel Cervera (2006), son los siguientes:

- Lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores).
- Mayor y mejor comunicación (la información debe ser reconocida a través de canales institucionales antes que por ningún otro).
- Motivación, credibilidad y confianza (desarrollando el sentimiento de pertenencia y creando un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos mayores).
- Reconocimiento de los méritos de los demás (por los superiores, por los colaboradores y por los compañeros).

Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal y en lo referente a las relaciones personales.

Se debe convencer a la Dirección de la organización de la importancia y de la rentabilidad que puede tener realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento (mayor productividad, menores defectos, mayor calidad, etc.). De esta manera, la comunicación interna se observaría como inversión de recursos (humanos, de tiempo y monetarios), para el mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa.

4.3 LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida, como se ha dicho, a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a asechanzas y riesgos, que es preciso saber sortear.

Las barreras que han de superarse son de diversa naturaleza explica (Jiménez, 1998) y son las siguientes:

Físicas	Deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
Fisiológicas	Limitaciones orgánicas de los receptores.

Psicológicas	Turbación personal, irritación, agresividad, etc.
Sociológicas	Rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
Culturales	Distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
Administrativas	Sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
Lingüísticas	Desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc.

Las barreras afectan, por tanto, a los diversos elementos que intervienen en la comunicación como: La fuente, el mensaje, el código, el canal, el destinatario, la situación y el ambiente, la respuesta retroalimentadora (feedback).

El autor Van Riel (1997), también abarca las Barreras de la Comunicación y las explica de la siguiente forma:

Las Barreras de la Comunicación son aquellos elementos que afectan negativamente a su eficacia. Existen diversos elementos que debemos tener en cuenta para evitar estos aspectos negativos:

Lugar y Momento escogidos: El Contexto en el cual se realiza la Comunicación es de una gran importancia. Si queremos comunicar un mensaje a un determinado grupo de personas en una habitación pobremente iluminada, es muy fácil que ellas

pierdan una parte importante de los detalles del mismo. Lo mismo sucede si el ambiente es muy ruidoso o no permite concentrarse fácilmente.

Perturbaciones o Interferencias en la Comunicación: Un ejemplo de estas interferencias son las frecuentemente usadas "muletillas". A menudo utilizamos sin apenas darnos cuenta coletillas como "eh..." "sabes..." "entiendes..." Aunque no suele llegar a ser un trastorno para la comunicación, a menudo resultan molestas y perturban el proceso comunicativo.

Falta de Empatía: Un aspecto muy importante en la Comunicación es la Empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro con objeto de comprender mejor cuáles son sus necesidades, preocupaciones y motivaciones. Una falta de Empatía provoca mayores dificultades en la comunicación.

Ausencia de Feed-back: El feedback es aquella información de vuelta que nos llega del receptor y que nos ayuda a comprender si este ha entendido el mensaje correctamente.

Prejuicios y Estereotipos: Estos elementos negativos provocan una predisposición a interpretar los mensajes de una manera predeterminada, según condicionantes como pueden ser el sexo, raza, edad, nivel socio-cultural, estatus, etc. Son muy peligrosos ya que regulan nuestra conducta y forma de actuar.

Efecto Halo: Existe una tendencia natural a juzgar a las personas en función de la primera impresión que nos causan. El gran problema que nos causa es la falta de Objetividad.

No Escuchar: Una de las habilidades principales que tiene que aprender un buen comunicador es la escucha activa, es decir, necesitamos conocer las condiciones de la persona con que nos estamos comunicando.

Con los puntos anteriormente mencionados se puede afirmar que existe una serie de barreras que afectan el proceso de comunicación dentro de las empresas, pero que podemos evitar o solucionar mediante una serie de recomendaciones o

sugerencias de varios autores para poder llegar al logro de los objetivos y metas que se propone la empresa y cada uno de los miembros que la forman.

Existen diversos motivos por los que el personal de una empresa puede llegar a tener problemas de comunicación dentro de una organización, y son aspectos que dificultan el proceso de comunicación, por lo que el mensaje será alterado de manera importante si pasamos por alto estas barreras. La gestión de la comunicación deber ser efectiva y clara para que esta sea comprendida por la contraparte.

Es por eso que los flujos de comunicación nos referimos al constante e ininterrumpido movimiento de información, de mensajes y de relaciones interpersonales que circulan dentro de una empresa, entre diversas personas, equipos y niveles, a través de diversos canales, y que, en conjunto, forman una red comunicacional.

4.4 REDES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La autora Victoria Vargas (1988), en el libro comunicación organizacional práctica explica: Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales.

La Comunicación Formal:

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La Comunicación Informal:

Es aquella comunicación dentro de las organizaciones que no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, y comprende

toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización.

Según Robbins (1999), La comunicación interna se divide en tres tipos:

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

Comunicación descendente: Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar

a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

El autor Jesús García Jiménez (1998), en su libro: Comunicación Interna nos dice que los flujos de la comunicación interna conforman un modelo geométrico de naturaleza dinámica. Sus vectores direccionales son la verticalidad, la horizontalidad y la transversalidad. La combinación cubre, anima y atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas, servicios y funciones de la empresa.

La comunicación vertical: Es la que fluye de arriba hacia debajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel del emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) y éstos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquél (vertical descendente). La comunicación vertical se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas.

Descendente: La comunicación descendente suele ser un modo impropio de denominar a la información que proviene de los directivos y mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas, dirigidos a sus subordinados. La comunicación descendente en forma de réplica no es tal, si, al mismo tiempo, no se da comunicación ascendente en forma de réplica, o ella misma parte del conocimiento de informaciones ascendentes, a las que responde.

Ascendente: La conquista de la comunicación ascendente es larga y compleja. Su existencia revela el grado de credibilidad y aceptación del poder u de sus decisiones. Es al mismo tiempo un indicador del estilo de dirección y del clima interno imperantes. La existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes.

La Comunicación Horizontal: Es la que fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de área, de departamento, de servicio, etc. Si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto a sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto a complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas. La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas, por tres razones:

Anima al conjunto de la organización, erige a la empresa en sistema abierto en ósmosis con sus ambientes y entornos y evita el flujo a través de circuitos reduccionistas y prefijados, que conducen al departamentalismo;

Caracterizan el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados (work-place- communities, estrategias de groupware, etc.), que han superado las limitaciones espaciales y permiten a la empresa, no solo entrar en diálogo horizontal con sus delegaciones, por lejanas y distantes que estén, sino también en diálogo con un mercado virtualmente global.

La Comunicación Transversal: Es la que fluye entre distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo; por ejemplo entre el director del área de recursos humanos y el jefe del servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe de servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente).

Los autores Kontz, Weihrich y Cannice (2012), explican en su libro: Administración una perspectiva global y empresarial los flujos de comunicación en las organizaciones y los definen de la siguiente forma:

La Comunicación Descendente: fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son recordatorios, cartas,

manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias.

La Comunicación Ascendente: viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información en especial las noticias desfavorables a sus jefes; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera.

La Comunicación Cruzada: combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

Los flujos de comunicación son indispensables en las organizaciones para que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados.

Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización.

En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o

similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

Todos los flujos anteriormente mencionados tienen su función principal y todos son de importancia para que se lleve a cabo una buena comunicación, ya sea entre organización o bien entre departamentos.

CAPÍTULO V. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

5.1 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes (Robbins, 1999).

El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado, es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas, (Robbins, 1999).

Proactividad se entiende como la capacidad de anticiparse a las acciones. Su antónimo es el ser solamente reactivo. De hecho, es necesaria una buena dosis de prevención para adelantarse al resto de los actores de la organización, pero no es suficiente. Además de las acciones preventivas que pueden poner remedio a situaciones problemáticas futuras, la proactividad se refiere también a "hacer que las cosas sucedan", preferentemente en la dirección y en la dimensión deseadas por nosotros y la organización en que nos desempeñamos. (Rebeil, 1998).

El liderazgo es un tema muy importante y mencionado a lo largo de la historia de las organizaciones, políticas o sociales incluso militares. Y siempre se ha debatido entre los empresarios más sobresalientes, si un líder nace o se hace, sin embargo,

esto no ha importado mucho ya que un líder es valorado en una organización por ser un motor y creador de un valor agregado para esta.

La importancia de un buen líder siempre es bueno en toda organización, se necesita para crecer y mantenerse, del liderazgo de sus dirigentes de igual forma las que persiguen un fin lucrativo y las que no. Los puntos que son de mayor importancia para un líder, y de los cuales dependen las organizaciones, son: el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en sí mismo, y la integridad personal. Un líder no solo debe cumplir con las condiciones anteriores sino debe contar con ciertas virtudes y valores que lo guíen de la mejor manera en la toma de decisiones.

Schein (1992,) señala la importancia que los líderes de la organización sean capaces de resolver los conflictos que se presenten y sugiere que los mitos pueden ser de ayuda para entender el "porque" de la situación.

La labor de un líder no es nada fácil ya que necesita trabajar con grupos de personas que piensan y sienten diferente para eso necesita tener una buena comunicación y una buena capacidad de integración, para que los integrantes de los grupos de trabajo concentren sus energías para el cumplimiento de los objetivos que se tienen en común. La comunicación es la principal herramienta de un líder pues le permite transmitir lo que se cree desde su punto de vista. Puede entenderse de igual manera el liderazgo como una forma de ser, ya que un líder se va forjando día a día en base a sus experiencias, y al sentir el compromiso con la misión y los valores que persigue la empresa u organización.

Estudios revelan que los valores culturales y las normas sociales tienden a alentar la aceptación de autoridad y la subordinación a superiores, lo cual, indudablemente, influye en la estructura administrativa y el comportamiento de una organización (Rebeil, 1998).

El liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto lo podemos definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. Los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, ellos son por lo general tanto o hasta más importante que los líderes formales. El liderazgo ha sido siempre relevante para las organizaciones.

El requerimiento de liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo ha aumentado rápidamente, esto porque la vida organizacional crece de manera compleja.

Tannenbaum y Massarik (1964), definieron el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de la comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas.

El autor Richard Daft (2006), define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

El líder es un integrante más de la organización pero habría que preguntarse porque causa, siendo un integrante más, es el líder. La razón está en las cualidades que cada persona tiene y desarrolla en sus actividades.

El carácter es otro aspecto que diferencia al líder con los demás integrantes de la empresa, pues es un conjunto de cualidades que configuran a un líder en su totalidad. Además, un líder utiliza diferentes herramientas para lograr el bien común y no conceptos que se pueden tomar más como imposición.

El liderazgo empieza con la voluntad que es la capacidad única que tenemos y que no nos pueden hacer cambiar o imponer, esto es importante para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones.

James Hunter (1999), explica que el liderazgo es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres que haga, debido a tu influencia personal.

Lo contrario a esto es el poder, que consiste en la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, aunque este no quiera, de hacer tu voluntad debido a tu posición y fuerza.

Una cualidad específica del directivo que hace o que desarrolla dentro de una organización se le denomina liderazgo, pero que además de desempeñar ciertas actividades que conllevan un poco más de responsabilidad de las demás actividades, es que tienen también un alto grado de auto-sacrificio, cosa con el cual muchas personas no están dispuestas a hacer.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad según Kontz, Weihrich y Cannice (2012), parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

Un líder es una persona que trata de acrecentar la unidad de la organización y busca que las personas participen en esas actividades, se preocupa por problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente y el que sean capaces de moverse por el sentido del deber. Las personas que se ven como son en verdad pueden ser humildes, esto implica conocerse en cuanto a sus cualidades que tienen y las limitaciones que pueden tener como personas, esa es la esencia de la humildad.

Algunas de las virtudes del líder que ayudan para que este sea considerado de esa manera son los aspectos de la magnanimidad, la castidad, el amor al prójimo,

la templanza, la paciencia y la diligencia que son el lado contrario de la lujuria, pereza, soberbia y otros vicios que se pueden interponer entre la lucha del líder por adoptar sentimientos de responsabilidad voluntaria, la imposición que como ya se menciono es propia del poder y es el forzar a hacer algo que no se quiere hacer.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad de dirigir con eficacia es una de las claves para ser un gerente eficaz y emprender actividades de administración (realizar todas las tareas gerenciales) también tiene una relación importante con el hecho de asegurar que un gerente será también un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer todas las funciones de su cargo para combinar los recursos humanos y materiales con la intención de lograr los objetivos, la clave para ello es que exista una función clara y un grado de discreción o autoridad que apoye sus acciones.

CAPÍTULO VI. LOS MEDIOS

6.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En la actualidad, todo tipo de personas y actores sociales (instituciones, marcas) se plantean incidir en la opinión pública y en algunos casos influir en ella a través de diversas estrategias de comunicación.

Para lograrlo, es necesario conocer los que podríamos llamar el lenguaje de los medios. Tal lenguaje se ha convertido en moneda de uso corriente que va más allá de los profesionales de la comunicación y afecta profundamente a todos los actores de la escena social y cultural. Los medios, con su desarrollo tecnológico inexorable, configuran actitudes y creencias. De este modo, dan consistencia a las ideas que difunden los actores sociales en un entorno fuertemente influido por la comunicación instantánea y la velocidad (Pérez, 2011).

Los medios de comunicación son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual. Algunas veces son utilizados para comunicar de forma masiva, para muchos millones de personas, como es el caso de la televisión o los diarios impresos o digitales, y otras, para transmitir información a pequeños grupos sociales, como es el caso de los periódicos locales o institucionales (Gonzales, 2008).

Los medios tienen como principal consecuencia acercar a unas personas y a otras logrando un “estar juntos” que facilita notablemente las relaciones interpersonales.

Todos los días, los individuos y las comunidades acceden a material informativo que describe, explica y analiza datos y acontecimientos políticos, sociales, económicos y culturales, tanto a nivel local como en el contexto global.

María Ángeles Gonzales Cobo y Enrique Carrero López (2002) mencionan que los objetivos de medios son los que a continuación se presentan:

- Cobertura de la campaña, media en porcentaje de personas del grupo objetivo a quienes se espera que impacte la publicidad.

- Frecuencia, medida en número de veces que cada persona del grupo objetivo deber ser alcanzado por la campaña.
- Presión publicitaria, medida en Gross Rating Point o número de impactos totales que se espera que produzca la campaña, expresándonos como porcentaje del público objetivo.
- Nivel de cobertura y frecuencia efectivas, es decir, eliminado del cómputo aquellas personas no impactadas un número de veces que se considera mínimo para provocar una reacción positiva hacia el producto.
- Tiempo de actividad o duración prevista de la campaña. Este aspecto está fuertemente relacionado con los objetivos y actividades definidas por el director de marketing.
- Conseguir intermediación entre contacto y consumo. Esto es poco importante para las compras meditadas, que exigen fuertes dosis de reflexión.
- Conseguir determinado share of voice, teniendo en cuenta las inversiones que se espera que realice la competencia y la presión publicitaria que se le supone.
- Reforzar la presión publicitaria en determinadas zonas geográficas para determinados segmentos de la población.
- Determinar la rentabilidad que se espera de la campaña, es decir, el coste por impacto, por punto de alcance neto o por GRP.

Los objetivos de medios recogen y concretan finalmente los objetivos de mercadeo y los publicitarios delimitándolos cuantitativamente en términos de los contactos con el receptor; definen a cuántas personas se alcanzará con cada clase de mensaje, repetido un número conveniente de veces, y los lugares y momentos en que esos contactos deberán producirse.

Esta cuantificación de los contactos, nace de la determinación del potencial teórico de compradores y convierte la definición del receptor de la comunicación, escrita en la estrategia creativa, en grupos numéricamente definidos, según criterios estadísticos significativos (Gonzales y Carrero, 2002).

Como podemos apreciar, algunos de estos objetivos son relativamente fáciles de cumplir y funcionan como meras orientaciones, ya que solo dependen de la habilidad de la persona que las ejecute y en otras se necesita de toda la experiencia acumulada y toda la capacidad de negociación de un profesional de medios.

Los medios también nutren valores de la memoria dinámica de la sociedad al tiempo que apuntalan los mecanismos de reproducción del todo social, y son especialmente importantes a fin de anticipar los caminos posibles que habrán de desenvolverse en fenómenos de coyuntura y especialmente cuando es necesario propiciar la resolución de un conflicto. Por lo anterior podemos asegurar que uno de los ámbitos más sensibles de las sociedades modernas es la comunicación, y en particular el uso que se hace de ella (Casas, 2010).

En nuestras sociedades, estos canales son esenciales para el establecimiento y desarrollo de todo proceso de interacción humana. Los medios de comunicación son la materialización física de la necesidad de relacionarse entre sí que tienen todos los humanos. Mediante ellos se describen situaciones y problemas propios de nuestra realidad y, en la mayor parte de las oportunidades, se plantean análisis que contribuyen a su discusión. Los medios de comunicación permiten establecer procesos de intercambio de conocimientos y debates de carácter social.

La comprensión auténtica del lenguaje de los medios implica un cambio de actitud y percepción en los que participan en el diálogo social en sociedades que, como la nuestra, se caracterizan por la apertura y la posibilidad de acceder con rapidez a la información, la inmediatez de las noticias, el carácter imprescindible de la transparencia y la importancia de los titulares se convierten en cuestiones clave en el paisaje (Pérez, 2011)

A pesar de que en estos tiempos nuestra relación con los medios de comunicación sea un asunto cotidiano y casi natural, pues a diario vemos, escuchamos, leemos y estamos en contacto con diversas plataformas informativas, es importante tener en cuenta que no existe una definición que englobe todo su significado. De

acuerdo al contexto de discusión, los medios de comunicación adquieren objetivos, beneficios y usos diferentes.

Los medios de comunicación son instituciones fundamentales para la sociedad. Afectan su cultura, sus hábitos de compra y su política. Al mismo tiempo, resultan afectados por cambios en las creencias, los gustos, intereses y comportamientos de los ciudadanos (Shirley Biagi, 2011).

El lenguaje de los medios se caracteriza también por el uso de símbolos e iconos. Algunos iconos logran abrirse camino en la cultura popular y permiten a marcas, empresas e instituciones comunicar los valores que propugnan e influir en lo que los investigadores de la opinión pública definen como el Framing de personas e instituciones (Pérez, 2011)

Para algunos sectores de la sociedad contemporánea, los medios de comunicación son la manera más eficaz y rápida de transmitir un mensaje. Por ejemplo, una página web es útil para publicar un contenido que necesite divulgación inmediata entre varios sectores de nuestra comunidad. Sin embargo, para otros sectores de la sociedad, estos mismos medios de comunicación son entendidos como una herramienta política o como un vehículo de manipulación social.

Cuando se requiere tener una buena estrategia de comunicación es necesaria también una comprensión adecuada de las distintas pantallas que influyen en la vida del público. Los ciudadanos tienen a su disposición pantallas de ordenador, video consolas, teléfonos móviles, radios, agendas electrónicas, televisores. A cada pantalla le dedican cierto tiempo para resolver las carencias que perciben en información y entretenimiento.

Tales pantallas, con su capacidad para difundir información instantánea y su potencial para las relaciones interpersonales generan nuevas oportunidades para las estrategias de comunicación y son particularmente relevantes cuando se quiere incidir en públicos jóvenes que usan los medios de manera distinta y han

abandonado las pautas de uso propias de que algunos llaman viejos medios (Mindich, 2004).

Según Dennis Mcquail en su libro: introducción a la teoría de la comunicación de masas (1997), los medios de comunicación constituyen una industria creciente y cambiante que da empleo, produce bienes y servicios y alimenta industrias afines; también forman una institución en sí mismos, al desarrollar sus propias reglas y normas, que vinculan la institución a la sociedad y a otras instituciones sociales.

- La institución de los medios de comunicación, a su vez, está regulada por la sociedad.
- Los medios de comunicación constituyen un recurso muy poderoso: medio de control; manipulación e innovación de la sociedad, que puede sustituir a la fuerza o a otros recursos.
- Proporcionan una localización (o arena) en donde, cada vez más, se discuten los asuntos de la vida pública, tanto en el orden nacional como en el internacional.
- Se han convertido en una fuente dominante de definiciones e imágenes de la realidad social para los individuos, pero también colectivamente para grupos y sociedades; expresan valores y juicios normativos inextricablemente mezclados con las noticias y los entretenimientos.

El medio según María Ángeles Gonzáles (2002), es el resultado del desarrollo de una técnica en lo que tiene de vehículo para la inserción de mensajes publicitarios. Soporte es cada una de las realidades en las que se materializa el medio. Con esto también podemos decir, medio es el conjunto de soportes de la misma naturaleza.

En nuestros tiempos, el exceso de información que recibimos a diario le ha dado un nuevo valor a la capacidad y la eficiencia para transmitir un mensaje de manera masiva. Diferentes sectores de la sociedad son conscientes de este valor y por eso utilizan los medios de comunicación para hacerse escuchar o para imponer su visión de los problemas.

Todas las definiciones anteriormente mencionadas hacen alusión a los diversos papeles que los medios cumplen en el mundo del siglo XXI. Lo cierto es que, hoy en día, los medios de comunicación son un poder innegable en la sociedad mundial que ha permitido que se los catalogue como el "cuarto poder" (Gonzales, 2008).

Según Libaert Thierry (2014), Si no existe el medio óptimo para todos los casos, entonces cada medio debe elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un público meta. Para ello se requiere la evaluación del medio con respecto a dos parámetros:

- Los objetivos de comunicación y los mensajes
- Los destinatarios.

Las acciones se pueden llevar a cabo en dos tiempos. En el primero, la empresa establece una lista de medios en función de su pertinencia con relación a los objetivos globales y a los mensajes que desea transmitir.

En el segundo tiempo, la evaluación se realiza con relación a la eficacia para llegar a los públicos seleccionados.

Después de definir los públicos, el diagnóstico, la estrategia y el mensaje, el plan de acción se construye alrededor de cuatro elementos: escuchar, mostrar, decir y actuar juntos.

Como hemos visto, los medios están presentes en nuestra vida cotidiana, desde que amanece hasta que anochece y han jugado un papel muy importante en la formación educativa de todas las personas que están expuestos a ellos, que podemos decir que somos todos nosotros.

Por lo que, podemos decir que la importancia de los medios de comunicación no sólo reside en la interacción social sino que va más allá de este hecho natural e innato de los seres humanos.

Sino que además han jugado un papel imprescindible en la formación de la Opinión Pública (el Cuarto Poder), del cual como bien sabemos, podemos ensalzar una imagen o destruirla.

Los medios están obligados a informar, investigar, analizar, trazar horizontes y a desarrollar sus tareas con objetividad, equidad, ética y racionalidad, consiente de la función social que desempeña.

CAPÍTULO VII. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MEDIOS

7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MEDIOS

La planeación estratégica de medios es un aspecto muy importante en las organizaciones de la actualidad, ya que este aspecto nos permite concebir, analizar y seleccionar creativamente los canales de comunicación que dirigirán los mensajes publicitarios hacia las personas indicadas en el momento y lugar más oportuno.

El plan de medios se define como el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación para un tiempo determinado. Su estructura consta de unos hechos previos que lo originan y condicionan o antecedentes; metas que se quieren conquistar u objetivos; caminos entre los cuales se ha optado para alcanzar esas metas o estrategia; de pasos concretos que se tienen que dar, con sus fechas y costos o tácticas y presupuesto; y finalmente, la explicación de por qué se eligió un proceso u otro o racional, y la verificación de su cumplimiento y resultados: los chequeos.

La planificación de medios consiste en aplicar un presupuesto concreto, el presupuesto de medios, a una realidad también concreta que es el tiempo o el espacio que los medios destinan a publicidad.

La planificación de medios es un proceso complejo porque se exige eficacia para conseguir unos objetivos concretos y se necesita que el camino elegido sea el mejor, el más adecuado, el más barato, el más rápido. Por lo tanto, la experiencia y el buen criterio juegan un papel muy importante (Gonzales y Carrero, 2002).

La técnica de la planificación de medios consiste en un método que es a la vez rígido y flexible. Rígido, porque exige la realización de diversos pasos, cada uno de los cuales debe seguir al inmediatamente anterior y ser seguido por el que viene a continuación. Flexible, porque no obliga a seguir un único camino, sino que permite explotar varias alternativas y escoger la más eficaz.

Norma Macías y Diana Cardona (2007) en su libro: *Comunicometodología* explica que planear es, de manera amplia, la enumeración y jerarquización de acciones a

segur, dispuestas en secuencia, para alcanzar un objetivo. Dicho de otra manera: "después de descomponer un sistema (estratégico) en conjuntos sensiblemente más pequeños, les atribuye prioridades de valor y tiempo en cuanto a su ejecución practica".

La estrategia de comunicación se implanta en la interacción, así que no puede existir si no considera la afectación al otro, su reacción y hasta su respuesta como generadores de escenarios.

Un programa de comunicación, por lo tanto, es aquella interacción simbólica investigada y planeada para cumplir un fin determinado, que afecta las redes de relación e información primordiales de un sistema y que pretende instaurarse como proceso de acciones constante y repetitivo.

Una estrategia de comunicación, en cambio, tiene como prioridad implicar al otro en el espacio de interacción y, a partir de ahí, preocuparse por el cómo de la expresión, la difusión y los elementos socioculturales que pondrán en juego, que afectan, condicionan y posibilitan la interacción comunicativa.

La planeación de medios comienza con un análisis muy cuidadoso del mercado objetivo. Requiere comprender el proceso que siguen los consumidores y empresas para realizar una compra y qué es lo que influye en la decisión final. Un método para abordar la planeación de medios es estudiar las vías posibles que los miembros de un mercado objetivo específico y definido podrían elegir en diferentes momentos en el transcurso del día (Clow y Baack, 2010).

Los detalles específicos de este tipo son sumamente valiosos para formular la estrategia de medios. No basta conocer simplemente la información demográfica, como edad, sexo, ingreso y educación, para determinar los hábitos mediáticos de una persona en el mercado objetivo. La información relativa a las pautas que siguen los clientes respecto a lo que ven y oyen ayuda al equipo de marketing a diseñar mensajes que atraen a las personas indicadas. El mensaje también puede transmitirse en los mejores horarios y en los mejores lugares.

Los componentes típicos de un plan de medios incluyen los siguientes elementos según (Clow y Baack, 2010).

♦ Análisis de marketing.	♦ Programa de medios.
♦ Análisis de publicidad.	♦ Justificación y resumen.
♦ Estrategia de medios.	

Figura 5. Componentes de un plan de medios. Clow y Baack. (2010).

Algunas de las características de la planificación de medios que manejan María Ángeles Gonzales Cobo y Enrique Carrero López (2002) en su libro: Manual de planificación de medios son las siguientes:

- La planificación de medios es un proceso de toma de decisiones que van marcando el camino a seguir para utilizar de la mejor manera posible el tiempo y el espacio publicitario de los medios.
- Los problemas de medios son problemas de marketing. En primer lugar, porque los medios son otras vías para conseguir los objetivos de mercado, ya que constituyen la materialización de conceptos que están incluidos en el marketing.
- La planificación de medios no es una disciplina aislada sino que está integrada en el marketing mix y debe ser examinada en el contexto de su interrelación con las demás variables. El objetivo último del plan de medios es colaborar en la tarea de vender un producto.
- El plan de medios contiene las recomendaciones y detalles para la utilización de los medios, así como una estimación del resultado que esperamos conseguir. Ayuda a entender, incluso al no experto, porque se han seleccionado unos medios mientras que otros han sido rechazados y explica el mejor modo de utilizar los medios elegidos.

El plan estratégico es un documento diferente de plan de comunicación. Sus objetivos son más amplios y conjuga un mayor número de parámetros. Sin embargo, existen dos razones para que esta distinción no sea absoluta.

En primer lugar, la planificación estratégica puede ser, dentro de sus diversas modalidades, una elección de comunicación. La participación del personal de la empresa en la elaboración del plan estratégico es un instrumento para valorar la situación a la vez que un elemento de adhesión al proyecto ya que este se haya construido (Libaert, 2014).

El mismo autor también nos dice que el plan puede parecer un objeto de comunicación. Todo plan estratégico implica una referencia mínima a la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un plan señala una dirección, propone un sentido. De hecho, el sentido es el elemento principal de cualquier proceso de comunicación.

Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado". (Herrera, 2004).

El plan estratégico de comunicación es una herramienta de síntesis que traduce en términos de comunicación e imagen las políticas, las estrategias y el proyecto empresarial.

El plan estratégico de comunicación que explica Nuria Saló en su libro: aprender a comunicarse en las organizaciones (2005), nos dice que este se realiza a largo plazo y se concreta en planes anuales de comunicación y sus correspondientes programas puntuales.

Pasos previos al plan de comunicación:

- 1. Realizar un análisis de necesidades de la empresa.**
- 2. Definir la estrategia global de comunicación.**
- 3. Estimar las ventajas y los beneficios del plan.**
- 4. Hacer balance de los resultados de la auditoría de comunicación.**
- 5. Definir unos objetivos concretos y planificar las fases de aplicación.**
- 6. Poner en marcha una dirección y gestión de la comunicación eficaz.**
- 7. Adaptar la estrategia a los mensajes y las técnicas para que lleguen a las personas.**
- 8. Preparar una evaluación y seguimiento para cada programa que permita ver los resultados obtenidos respecto al coste y la eficacia alcanzada.**

El objetivo básico del plan de comunicación es establecer un documento base donde se defina la estrategia de comunicación para cada una de las áreas en las que actúa. Esto significa concretar el posicionamiento actual, los objetivos a corto, medio y largo plazo, las acciones que se van a emprender y su planificación en coste y tiempo.

La planeación de medios es la base de una gran parte de la planeación estratégica. Los expertos de marketing de empresas como Procter & Gamble y Unilever consideran que la planeación de medios es la parte medular de una estrategia de comunicación. En la división Unilever de P&G, el primer paso consiste en establecer las prioridades y objetivos de la marca (Clow y Baack, 2010).

Se analizan también los factores determinantes para una respuesta concreta respecto a las necesidades que tiene la empresa en materia de comunicación para lograr una imagen positiva para cada uno de sus públicos.

Según Nuria Saló (2005), "El plan de comunicación es ante todo un documento practico que sirve de referencia en todos los aspectos relacionados con la comunicación y constituye un documento de reflexión para la realización y el planteamiento de futuras estrategias.

Libaert Thierry (2014), nos dice que aunque aún se utiliza poco en el campo de la comunicación, la planificación se aplica con frecuencia en la administración de empresas. Su objetivo es trazar una línea de acción en función de escenarios futuros. Establece los medios necesarios para lograr el futuro que se considera más deseable para la empresa.

La planificación se lleva a cabo mediante el análisis de la empresa en contexto de su entorno. Asimismo la empresa se pregunta cuáles son sus fortalezas, debilidades y las ventajas y desventajas que presenta. Esta confrontación da lugar a un plan estratégico que debe presentar los objetivos y los medios de acción.

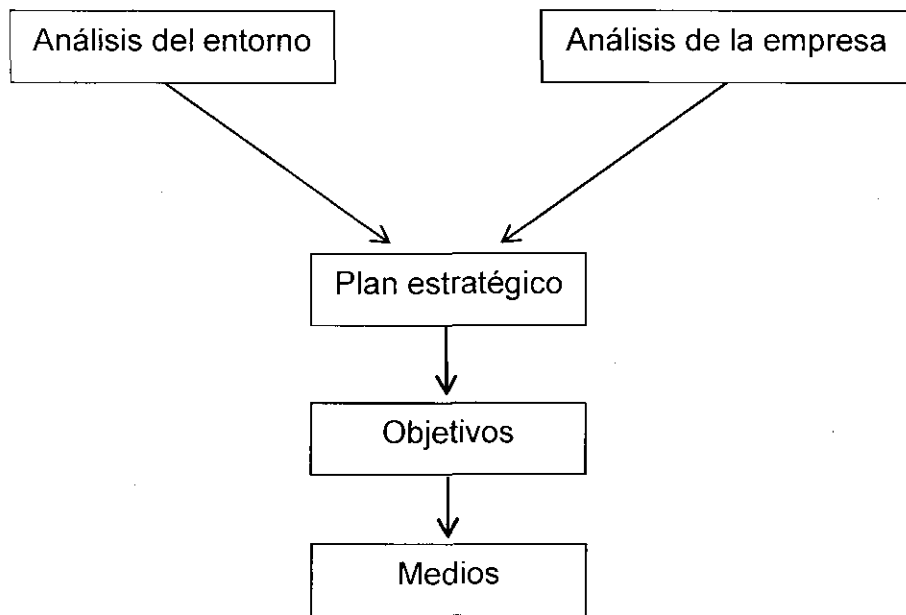


Figura 6. Plan de comunicación organizacional. Libaert, T. (2014).

La fase de análisis es fundamental, ya que determina las estrategias y los medios de acción. El inventario de las fortalezas y debilidades internas, conjugado con el análisis externo, debe ser objeto de la mayor atención. Por tanto la búsqueda de información es determinante.

Como hemos visto la planeación estratégica de medios es un aspecto muy importante en las organizaciones, ya que gracias a la planeación es posible la resolución de problemas, la selección de los objetivos más adecuados para la empresa y el conocerla ampliamente. El saber que debemos comunicar y como debemos comunicarlo va en función de escoger los vehículos o medios más adecuados para llegar al objetivo final.

CAPÍTULO VIII. LAS ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

8.1 TEORIA CLÁSICA

Se desarrolla a principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos, y es uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento de las organizaciones. Serán el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor, el industrial francés Henry Fayol y el sociólogo Max Weber sus máximos representantes.

A partir de la revolución industrial hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX. De esta forma se presentó un creciente interés por parte de algunos estudiosos de la sociedad, quienes por primera vez llevaron a cabo investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno y proponer mejores formas de operación.

Los autores de esta primera corriente compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización; muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante hasta el día de hoy.

MAX WEBER

Max Weber (1864-1920) sociólogo alemán que escribió sobre la organización burocrática en 1910 y cuyos trabajos fueron traducidos al inglés hasta 1949, tuvo un fuerte impacto en las teorías de los clásicos de la administración. Weber desarrollo el modelo burocrático como un método racional de estructurar organizaciones complejas (De la mora, M, 1994).

Sin lugar a dudas, ha sido uno de los sociólogos más importantes de todos los tiempos. Weber trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los estudios y análisis que realizó en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de una división precisa

del trabajo y la especialización de funciones (puntos que toma de Adam Smith) (Fernández, 2012).

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan na distancia social con sus empleados- trato impersonal y formal.

Es importante destacar que este énfasis en la precisión y especificación del trabajo era una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones. Se trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas. No obstante, en la actualidad se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos. Tan es así que hoy en día la palabra “burocracia” se asocia con organizaciones sobre todo públicas que se distinguen por su ineficiencia.

Los escritos de weber aducen que esta forma de organización puede ser además muy irracional, disfuncional, demasiado englobadora e incluso alienante, pero no debe perderse de vista el contexto y la época en que se dio. Además, si bien es cierto que varios de estos puntos, llevados al extremo, pueden causar múltiples conflictos, tomarlos en cuenta sigue siendo necesario, incluso ahora.

FREDERICK W. TAYLOR

Este autor es mejor conocido como el padre de la administración científica. En sus dos principales obras: Administración de talleres y los principios de la administración científica, Taylor hizo énfasis en la necesidad del trabajo especializado, los estándares de salida, los procedimientos rutinarios, la

capacitación y el uso de mediciones precisas para el diseño del trabajo (De la mora, M.,1994).

El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, hace énfasis en dividir las tareas en mentales y manuales.

Los cuatro principios más importantes de este autor son:

1. El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia
3. Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Otra característica distintiva de la postura de Taylor fue la de considerar a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz.

A Taylor se le ha criticado acremente por hacer a un lado el elemento humano, él enfatiza la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base en la cooperación y colaboración entre niveles. Sin ésta, los beneficios serian parciales o de grupo. Desgraciadamente, este principio fue olvidado por las empresas, que rápidamente adoptaron los elementos más técnicos.

HENRI FAYOL

Este empresario e ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad independiente

del tipo de organización. Su libro de mayor influencia, *General and Industrial Managment* (Administración general e industrial), tiene como parte culminante 14 principios de administración que sintetizan y complementan algunas de las ideas más importantes de sus antecesores. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción.

De hecho, sus principios tienen todavía una aplicación constante en la práctica de cualquier tipo de empresa:

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada).

Por lo que hemos visto hasta ahora, pueden concluirse algunos puntos fundamentales dentro de las teorías clásicas. En primer lugar, los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración.

Además, enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se da

relativa importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general, al elemento humano.

Weber se enfocaba hacia organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Fayol se orientaban al principio administrativo de los resultados y las ganancias. Como consecuencia del primer enfoque, han resultado estudios de nivel más bien teórico, mientras que en el segundo, el énfasis se dio en un nivel práctico.

8.2 LA TEORÍA HUMANISTA

Desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta, esta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores más importantes aquí considerados parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa. Debido a ello, aquí se consolidan premisas importantes sobre los aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

ELTON MAYO

El inicio de esta corriente está directamente relacionado con el interés de Frederick Taylor para medir las conductas productivas del personal de una manera científica. Así, los estudios realizados por Hugo Münsterber pionero en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal, y los conocidos estudios del Elton Mayo en la Western Electric de Hawthorn, Illinois, tuvieron su origen en la explicación de diferentes principios de la administración científica.

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas –la luz- en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. No

obstante, cuando bajaba la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡la productividad siguió creciendo! Mayo concluyó entonces que el haber sido "distinguidos" como parte de un grupo experimental y las normas y relaciones grupales, entre otras razones, fueron las que produjeron en el personal ese efecto inesperado.

La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

KURT LEWIN

Aunque sea brevemente, es muy importante mencionar al gran psicólogo social Kurt Lewin, quien con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó in interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas.

RENSIS LIKERT

Basado en los estudios de Mayo y Lewin, Rensis Likert desarrollo cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario. El consultivo y el participativo, que de hecho forman una de especie de continuo. Desde luego, Likert apoya el participativo.

Variable	Autoritario	Participativo
Liderazgo	Poca o nula confianza en el subordinado	Confianza amplia en los subordinados.
	Restricciones en la	Apertura a la comunicación y

Motivación	comunicación y la discusión con el superior.	discusión de temas de trabajo.
	Poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados.	Búsqueda continua de las opiniones de los subordinados.
	Amenaza, castigos o recompensas.	Sistemas de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progreso
	Responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores.	diseñados y llevados a la práctica en forma participativa.
Comunicación	Poca comunicación interpersonal.	Responsabilidad de logros compartida.
	Poca confianza en la comunicación recibida.	Mucha comunicación en todos los sentidos.
	Casi nula libertad para cuestionar.	Confianza en la comunicación recibida.
	Comunicación ascendente escasa y distorsionada por el deseo de tener contento al jefe.	Liberta para cuestionar Comunicación ascendente más frecuente y confiable.
Toma de decisiones	Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados.	Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados.

Políticas y normas hechas en los niveles superiores.	Toma de decisiones sobre política y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados.
Delegación de autoridad delimitada.	Delegación de autoridad.
Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa.	Conciencia de los problemas de la organización.
Poco involucramiento.	Involucramiento total.
Decisiones no dirigidas al motivar su implantación.	Decisiones diseñadas para motivar su implantación.

Figura 7. Modelos de diseño organizacional de Likert. Fernández, C. (2012).

DOUGLAS MACGREGOR

Si bien, Likert y Mayo tienden más hacia las prácticas grupales y la satisfacción de necesidades personales como fuente inagotable de motivación, Douglas McGregor y los autores que se estudian más adelante se inclinan más hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello realizaron sus mayores contribuciones.

Las conocidas teorías X y Y del autor proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana.

La teoría X, más cercana a las ideas de la teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

Mcgregor concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente, al contrario de la teoría Y, a la cual considera congruente. Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la "administración por objetivos" en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior no con su supervisión.

La función de supervisión no se elimina, pero si se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no lleven a una conclusión satisfactoria. Como puede verse, hay una estrecha relación entre las ideas de Likert y las de Mcgregor.

CHRIS ARGYRIS

De manera similar a Mcgregor, Chris Argyris sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

Como resultado de lo anterior, Argyris propone la "administración participativa" como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave, como el enriquecimiento del trabajo. El autor identificó también seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización. Estas propiedades son:

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

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

Se ha criticado a los autores aquí analizados y a otros pertenecientes a esta misma corriente por diversos supuestos: no siempre hay una solución que satisfice a todos; exagera la importancia del elemento humano por encima de los costos; se generalizan los supuestos sin analizar diferencias tecnológicas culturales o económicas; se simplifican los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder. Esta escuela, si bien complementa a la clásica, no podía realizar, por sí sola, una administración que fuera eficaz y eficiente por igual.

8.3 LA TEORIA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas aplicada a la administración hace énfasis en la interdependencia entre las distintas partes de una organización, la organización misma y su medio. Por lo tanto, la organización es vista como un determinado complejo de elementos interdependientes que se relacionan con el medio externo, que interactúan con ese medio para obtener recursos y dar salida a su producción (De la Mora, M., 1994)

Basadas en esta teoría de sistemas, las organizaciones existen dentro de un medio más amplio y tienen distintos subsistemas con diferentes roles a ejercer. El sistema puede ser abierto y estar en constante interacción dual con el ambiente.

Se denomina 'sistema' a un conjunto de partes o elementos interrelacionados, que formando una unidad compleja actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Así, los primeros teóricos de la sistémica definieron muchas veces los sistemas como "conjuntos de elementos en interacción". Las partes de las que se componen

pueden ser de distinta naturaleza, tanto física como biológica, así como también pueden ser teorías, principios y técnicas. De ésta forma podemos considerar a las empresas e instituciones como sistemas.

La teoría de los sistemas surgió a mediados de los años setenta, siendo su raíz la publicación de la obra de L. Von Bertalanffy, *General system theory, foundation, development, applications*, de 1968. Desde entonces ha demostrado su fecundidad y su aplicabilidad que va desde la biología (su origen) hasta la sociología, la mecánica, la informática, la lógica y la epistemología (Colle, R., 2002).

Se ha vislumbrado como particularmente útil en el campo de las ciencias humanas, e igualmente la teoría de sistemas es un medio de estudio destinado a enfrentar la complejidad.

El hecho de su denominación como “teoría general de sistemas” o “teoría del sistema general”, indica la ambición de esta teoría, que es aplicable a la totalidad del universo, es decir, a todos los objetos que componen el universo. Gran parte de su desarrollo teórico se debe a estudiosos como Sabih que trabajó en la integración de la Teoría de las Comunicaciones, la Teoría de la Información de Shannon y Weaver, y la teoría de la Cibernética, conocida en Europa desde 1948 cuando Wiener publica su obra *Cybernetics*” (Pozo Lite, M., 1997).

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

Al aplicar esta definición en las organizaciones deberán definirse algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas, etc. Éstas son algunas de las ideas más importantes a las que abocaron los autores que referimos a continuación.

E. TRIST

Uno de los primeros autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist, quien junto con otros autores, como Bamforth y Emery, identificaron algunas de las fuerzas que impactan desde fuera las organizaciones así como las partes-subsistemas- más importantes de cualquier organización.

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

En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán ser analizados y estudiadas para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema.

Actualmente, los “sistemas sociotécnicos” derivados de las ideas de Trist constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones. En ellos, el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad del acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.

Además de lo anterior, el autor contribuyo de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, mimos que después fueron presentados con mayor detalle e integración por Daniel Katz y Robert Kahn. Estos subsistemas son:

- Producción.
- Mantenimiento de la estructura.
- Subsistemas de “frontera” o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etcétera).
- Adaptativos.

- Gerenciales o administrativos.

Para entender el funcionamiento de todo, Trist y sus colaboradores enfatizan la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades.

DANIEL KATZ Y ROBERT KAHN

En su concepción de sistemas tomados de los escritos de Bertalanffy (1950), los autores Daniel Katz y Robert L. Kahn plantean que las organizaciones están compuestas de partes independientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado, sino con relación a la totalidad que las contiene.

Cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y, de esta manera, mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

Si bien existen otros antecesores directos o indirectos de la teoría de sistemas, sin duda Katz y Kahn en su libro Psicología social de las organizaciones, logran sintetizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de esta corriente.

Una de las ideas centrales que ayudan a aclarar, es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Si recordamos brevemente lo dicho en relación con las escuelas clásica y humanista, sus análisis y postulados presentan a la organización como sistema racional y determinante en sí misma.

Consideraban también que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que transformaba en "sistemas cerrados". Por el contrario, un "sistema abierto" es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente.

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

1. Entrada: O la energía importada del medio.
2. .Proceso: La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.
3. Salida: El elemento terminado es exportado al medio.
4. Ciclos de eventos: El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.
5. Entropía negativa: Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar para cuando se necesita evitar la entropía).
6. Información: A las organizaciones no solo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez “exportado” el producto, la información vuelve a entrar en forma de “retroalimentación”, fundamental para la evolución y control organizacional.
7. Estado de equilibrio: La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).
8. Diferenciación: Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes, o subsistemas).

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

No obstante, se dejan algunas preguntas sin responder: se señala y clasifica la interrelación entre cada una de las partes, de éstas con el todo y de éste con el medio, pero no se especifica cómo o qué tanto puede darse y lo que puede para en cada caso.

8.4 LA TEORIA CONTINGENTE

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación.

La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. En cuanto a este último punto hay que recordar que Fayol mismo reconoció que la aplicación de sus principios requería del juicio del administrador, es decir, no deben aplicarse tales principios en forma meramente mecánica.

La teoría de las contingencias se desarrolló a partir de la gran complejidad que han mostrado las organizaciones modernas y que no admiten estrategias únicas para todas sus situaciones. Las técnicas que se deben implantar deberán basarse en los hechos relevantes obtenidos a través de la investigación de las organizaciones como sistemas (De la Mora, M., 1994).

Esta corriente constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

En términos generales, la teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estimulo”; en cambio, la forma en que una organización se reestructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En otras palabras, debe hacer una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc., facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

En resumen, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

JOAN WOODWARD

Joan Woodward, uno de los principales autores en esta corriente, realizó algunos estudios en empresas iglesias de diversas manufacturas hacia 1958, y encontró una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Profundizando en estos estudios se dedujo una escala de complejidad tecnológica para explicar estas diferencias, con tres niveles:

- A) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
- B) Producción masiva (de línea o cadena).
- C) Producción de proceso continuo (de flujo).

Dependiendo del nivel de complejidad, encontramos algunas variables como el número promedio de niveles ejecutivos, número de empleados en el tramo de control de los supervisores, porcentaje de costos y su relación con los salarios, etcétera.

Estos estudios tienen independientemente de sus posibles limitaciones metodológicas el mérito de haber sido pioneros en la “disgregación” de los análisis. En otras palabras, se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores en este caso, complejidad tecnológica que derivan de respuestas diferentes.

En relación con el tipo de comunicación, Woodward indica que la verbal es mayor en las tecnologías unitaria y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Las conclusiones que sacaron fueron que no había diferencias importantes en la forma en que tales principios se aplicaban en las empresas pertenecientes a diferentes niveles de desempeño. Entonces los investigadores empezaron a buscar alguna explicación para la diferencia del desempeño. El equipo de investigación decidió explorar el tipo de tecnología empleado por las empresas. Clasificaron a las empresas estudiadas en tres categorías, en función de sus procesos productivos: producción unitaria o en lotes pequeños y bajo pedido, producción en grandes lotes y en masa, y por último, proceso continuo. De esta forma encontraron que había patrones relacionados con el desempeño, que existían diferencias en cómo operaban las empresas exitosas en relación con las de menor desempeño y que esas diferencias dependían del tipo de tecnología empleado.

TOM BURNS Y G. M. STALKER

Otros autores pioneros en esta corriente fueron Tom Burns, sociólogo, y G. M. Stalker, psicólogo, quienes realizaron un estudio en 20 organizaciones inglesas en 1961, en ese estudio identificaron dos estilos opuestos de administración, que

respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son el mecánico y el orgánico, respectivamente.

En un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, que nos recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. No obstante, cuando empresas con este estilo de administración se enfrentaban a la necesidad del cambio o la innovación, su respuesta era muy lenta y poco efectiva dado los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión.

Cuando un estilo de administración mecánica se enfrenta al cambio y le es imposible dar una respuesta rápida, Burns y Stalker lo denominan "sistema patológico".

En contrapartida, un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que incluya no sólo patrones verticales, descendientes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

Además, la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa continuamente para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal. Es decir, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel formal de autoridad.

Por lo anterior, un estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico. Cabe mencionar que estos dos estilos administrativos son tipos "ideales", lo cual implica que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad. A pesar de lo anterior, la aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta como las demandas del medio estable o dinámico afectan los estilos administrativos y su eficacia.

Estilo mecánico (medio estable)	Estilo orgánico (medio cambiante)
■ Estructura formal altamente diferenciada y rígida. ■ Definición de derechos y deberes muy precisa. ■ Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico. ■ Autoridad formal ■ Comunicación formal, preponderantemente escrita y verticalmente descendente.	• Estructura flexible y más informal • Definición de derechos y deberes flexibles y revisada periódicamente para su adecuación. • Nivel de influencia situacional. • Autoridad situacional • Comunicación informal, preponderantemente oral, vertical ascendente, vertical descendente y horizontal.

Figura 8. Elementos diferenciadores de los estilos mecánico y orgánico de administración. Burns y Stalker (1961).

PAUL LAWRENCE Y JAY LORSCH

Miembros de la escuela de negocios de Harvard, Paul Lawrence y Jay Lorsch realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos de América a mediados de la década de los sesenta.

Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización referidos de alguna manera por Katz y Kahn, a los cuales deben responder en forma diferente muy especializada. De esta manera, las áreas de mercadotecnia, producción, ventas, etc., se enfrentarán a presiones diversas del medio, a una incertidumbre diferente, y para responder a ella de

forma eficiente, desarrollarán sus funciones y tareas especializadas (a mayor incertidumbre, mayor especialización).

No obstante, el análisis no termina ahí; si así fuera, tendríamos varias empresas separadas dentro de una misma organización. Lo más relevante son los elementos integradores que deberían funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad.

Estas fuerzas integradoras también deberán definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que lleven a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas.

Los puntos específicos que enfatizan los autores mencionados son diferentes en sí cuanto a desarrollo tecnológico alcanzado, grado de estabilidad del medio y su grado de incertidumbre. No obstante, el elemento de fondo y de gran relevancia es que todos ellos comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente (no hay una mejor forma general de hacer las cosas).

Este punto ha permitido a la teoría contingente adquirir una relevancia central entre los teóricos modernos de las organizaciones, ya que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender este fenómeno en la actualidad.

Además de lo anterior, la posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas y una necesaria adecuación de algunos de los elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad, legislación, etc.) a las ciencias sociales.

CAPÍTULO IX. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 METODOLOGÍA

Debido a la información que se desea obtener se optó por una metodología mixta la cual involucra técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que a continuación se definen de la siguiente forma:

Los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Taylor y Bogdan (1990), señalan que la investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable.

La investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

Pérez Serrano (1994), explica que la investigación cuantitativa se considera como un proceso activo, sistémico y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio.

Por otro lado, Cáceres (1996), nos dice que la investigación cuantitativa se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos educativos, utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

La investigación mixta surge de la combinación de ambos enfoques que incluye las mismas características que las investigaciones cualitativas y cuantitativas. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y

críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Con la investigación mixta es posible lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Nuestra percepción de éste resulta más integral, completa y holística (Newman et al., 2002). Además, si son empleados dos métodos con fortalezas y debilidades propias que llegan a los mismos resultados, se incrementa nuestra confianza en que éstos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado (Todd y Lobeck, 2004).

La investigación se sustenta en las fortalezas de cada método y no en sus debilidades potenciales. Todd, Nerlich y McKeown (2004) señalan que con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio. Incluso, podemos evaluar más extensamente las dificultades y problemas en nuestras indagaciones, ubicados en todo el proceso de investigación y en cada una de sus etapas.

Creswell (2005) comenta que los diseños mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa). Hernández Sampieri y Mendoza (2008) la denominan: "riqueza interpretativa".

Miles y Huberman (1994) la señalan como "mayor poder de entendimiento". Harré y Crystal (2004) lo apuntan de este modo: conjuntamos el poder de medición y nos mantenemos cerca del fenómeno. Cada método (cuantitativo y cualitativo) nos proporciona una visión o "fotografía" o "trozo" de la realidad (Lincoln y Guba, 2000).

Hernández Sampieri (2014), nos dice que la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino

utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

9.2 SELECCIÓN DE MUESTRA

Para los fines que se desean alcanzar se determinó realizar una encuesta, dicha herramienta fue aplicada a 10 colaboradores que laboran dentro de FUPPRE con la finalidad de saber cómo es la cultura organizacional actual, los flujos de comunicación que se siguen, así como saber si los empleados están integrados a la organización.

Sin embargo para abarcar a profundidad el problema de la investigación, es necesario conocer las opiniones que tienen los directivos acerca del mismo rubro, por lo que se aplicó la entrevista correspondiente a 5 directivos de la organización, con la finalidad de saber cómo es que está siendo gestionado y difundido a los colaboradores la cultura organizacional. Por todo lo anterior se optó por realizar una entrevista a los directivos y una encuesta a los colaboradores de la organización para tener una panorámica más amplia del entorno y así tener resultados con más veracidad.

Para la realización de la encuesta se optaron por establecer preguntas estructuradas que nos revelará la información de la que es objeto de estudio, en donde dichas preguntas tienen opción múltiple y dicotómica.

La aplicación de la encuesta se aplicara a una muestra de 15 personas que colaboran en FUPPRE, siendo estos directivos y colaboradores directos de la organización, por lo que los resultados obtenidos nos darán las pautas necesarias para proponer estrategias efectivas e implementarlas en la organización estudiada.

9.3 ENCUESTA

El cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. La herramienta antes mencionada se podrá analizar en la sección de anexos del presente proyecto.

Los estudios de encuesta son muy utilizados por su aparente facilidad para la obtención de datos y son útiles para la descripción y la predicción de un fenómeno (Bizquerra, 2004)

De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada.

La encuesta es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas, 2003).

Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información.

9.4 OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Diagnosticar la cultura organizacional actual de la empresa, conociendo las opiniones y percepciones que tienen los colaboradores de FUPPRE respecto a los sistemas de comunicación que prevalecen en la empresa, las formas de trabajo, planeación y evaluación de objetivos y el liderazgo que ejercen los directivos para el cumplimiento de cada actividad. Esto con la finalidad de implementar estrategias de mejora.

9.5 ENTREVISTA

Una entrevista es un conjunto de preguntas realizadas hacia una persona para obtener información personal sobre un tema en particular. Uno de los requisitos para que haya una entrevista es que el sujeto entrevistado esté de acuerdo. Esto

ocurre normalmente porque tiene algún interés en ser entrevistado. La entrevista que fue aplicada a los directivos de la organización es estructurada, debido a que las preguntas de investigación fueron previamente planificadas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido.

Según Kerlinger (1985), es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otra una serie de preguntas, cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación.

Para Sierra (1999), es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado, orientado a la obtención de información sobre un objetivo definido.

Una entrevista no es casual, sino que es un dialogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas (Sampieri, Fernández y Batista, 2006).

Las principales ventajas de la entrevista según contreras (2003), son las siguientes:

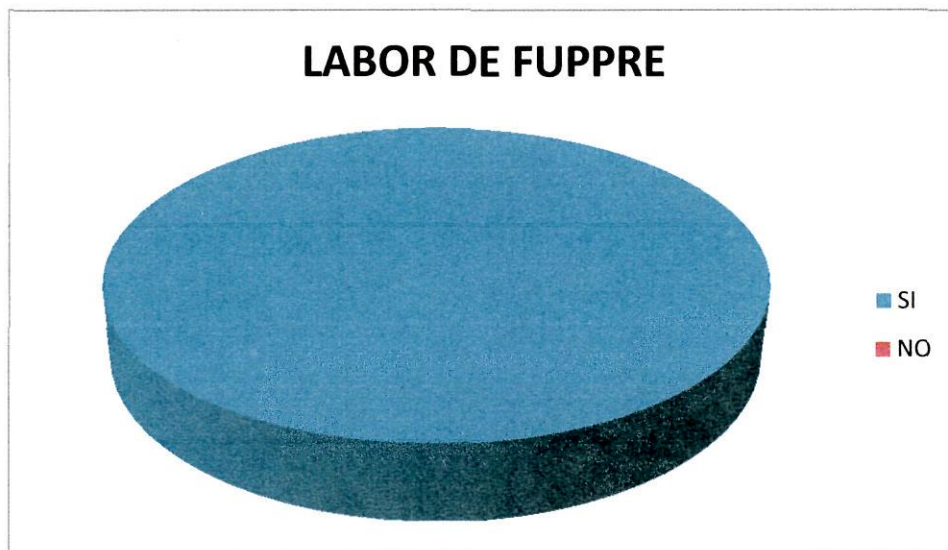
- Es una técnica eficaz para obtener datos puntuales y relevantes.
- La información que se obtiene es superior que cuando se limita a respuesta escrita.
- Por su condición oral y directa, se pueden captar los gestos, tonos de voz, énfasis, entre otros.
- Puede ser económica en su proceso de aplicación
- Por la flexibilidad en su estructura puede utilizarse en diferentes tipos de investigaciones y sujetos de estudio.

9.6 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Indagar las estrategias que utilizan los directivos de la organización, sobre cómo es gestionada y difundida la cultura organizacional actual de la empresa a los colaboradores de FUPPRE.

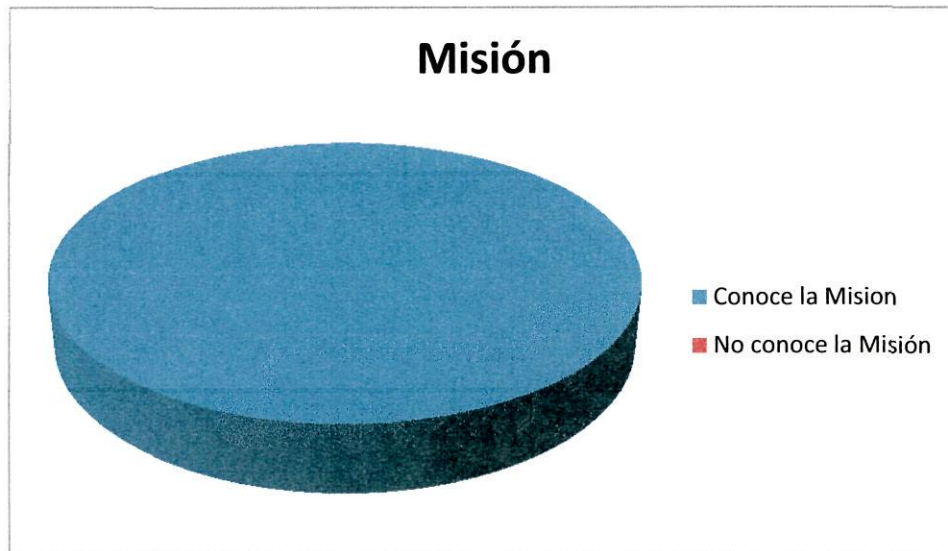
9.7 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

1. ¿Estoy identificado con la labor que realiza la organización?



Los resultados obtenidos indican que el 100% de los directivos entrevistados se encuentran identificados con la labor que desempeña FUPPRE, la cual consiste en ofrecer filantrópicamente tratamiento reumatológico a personas con escasos recursos económicos y que no cuenten con registro en instituciones de salud. Es por eso que esta labor es importante para los pacientes, como para los colaboradores que brindan este servicio.

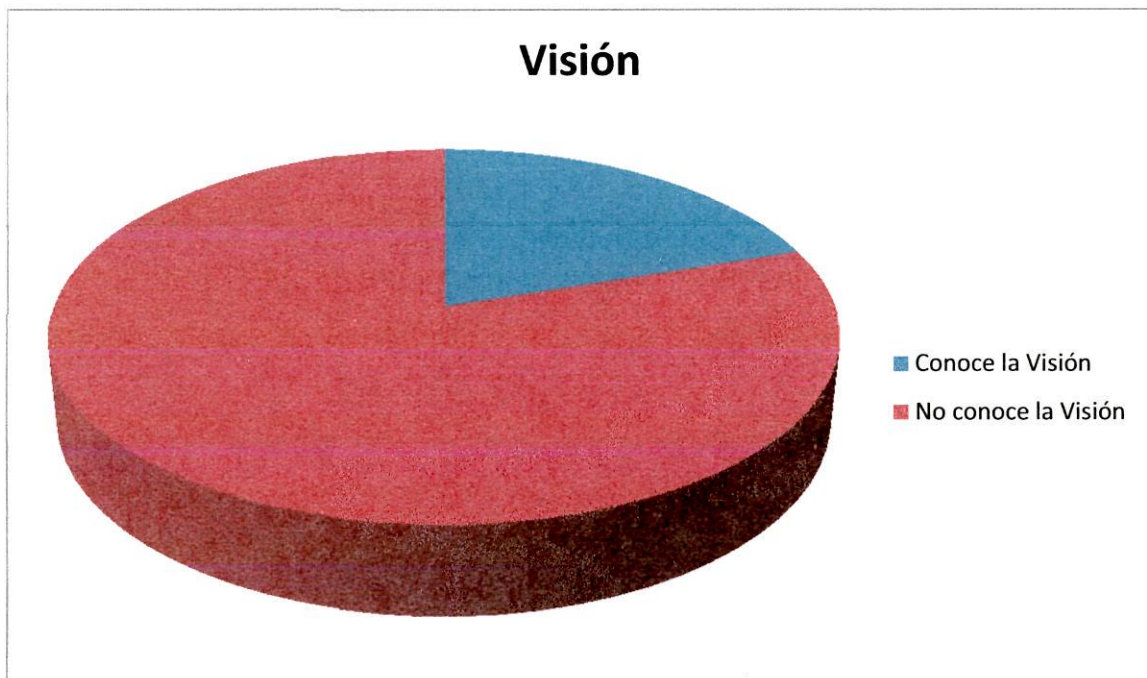
2. ¿Cuál es la Misión, Visión y Valores de la organización?



Los resultados en la gráfica anterior revelan que el 100% de los directivos entrevistados conocen la Misión de la organización.

Misión:

- Ofrecer apoyo en el tratamiento de la enfermedad a niños, jóvenes y adultos con padecimientos reumáticos y que no cuenten con recursos económicos, ni registros en instituciones de salud, así como promover la actualización en reumatología para médicos de primer contacto y la educación del paciente en el manejo de su enfermedad.

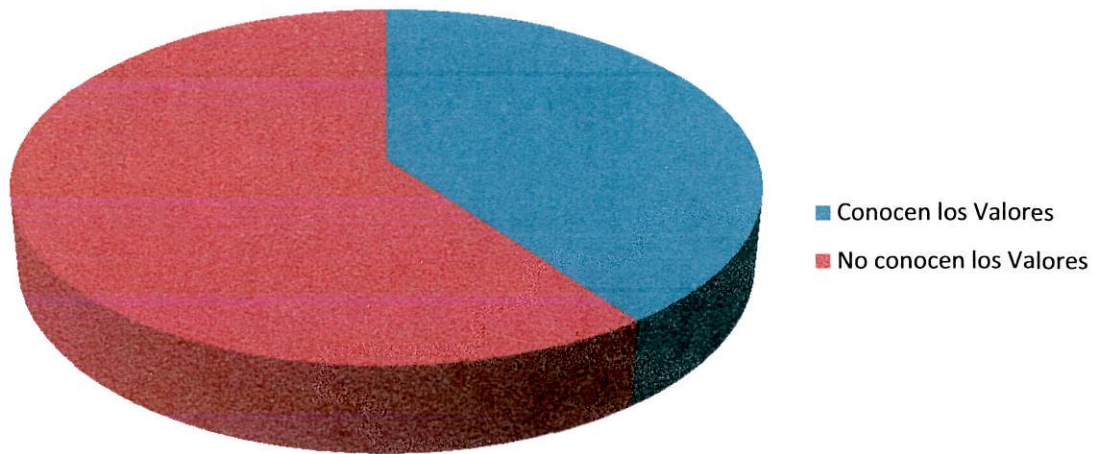


Las respuestas de los directivos con el 80% se ve reflejada en esta gráfica, al contestar que no conocen con claridad la Visión que tiene la organización, el 20% si la conoce y respondió con claridad a esta pregunta. La visión de la organización está estipulada de la siguiente forma:

Visión:

- A mediano plazo consolidar esta institución a nivel de todo el Estado de Puebla.

Valores

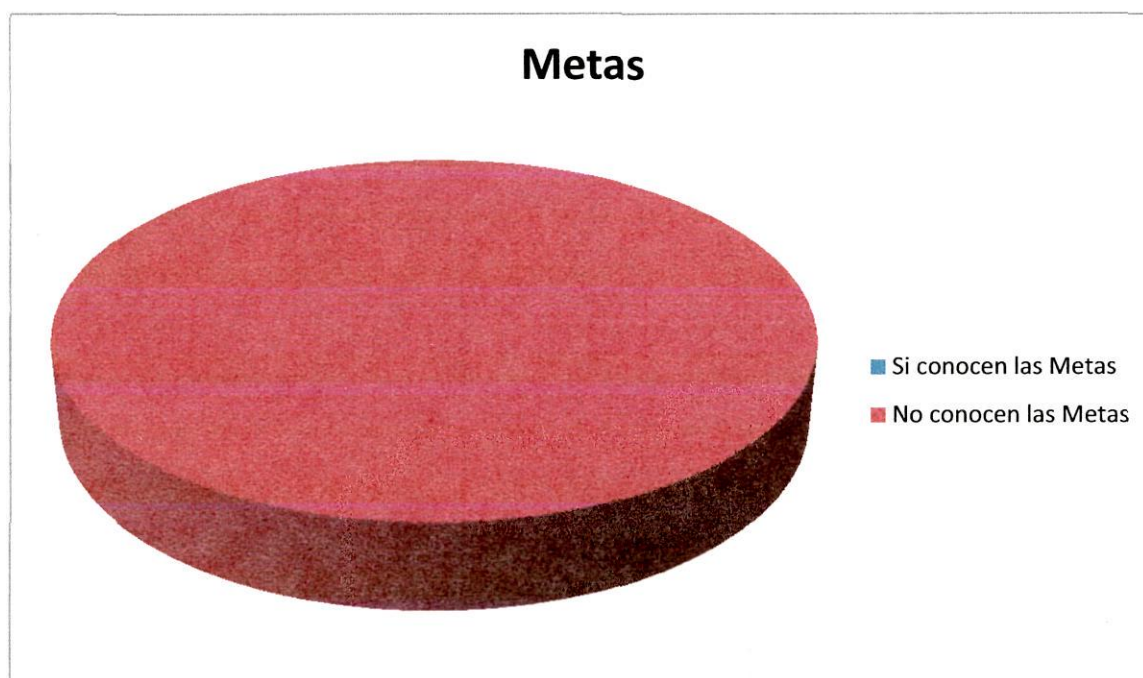


Tenemos con un 60% que los directivos de la organización no conocen con claridad los valores de la organización, el 40% respondió correctamente a esta pregunta, lo cual nos dice que algunas personas si conocen los valores de la empresa. Los valores de la organización están definidos de la siguiente forma:

Valores:

- Filantropía
- Trabajo en equipo
- Servicio
- Constancia

3. ¿Cuáles son las metas que tiene la organización?

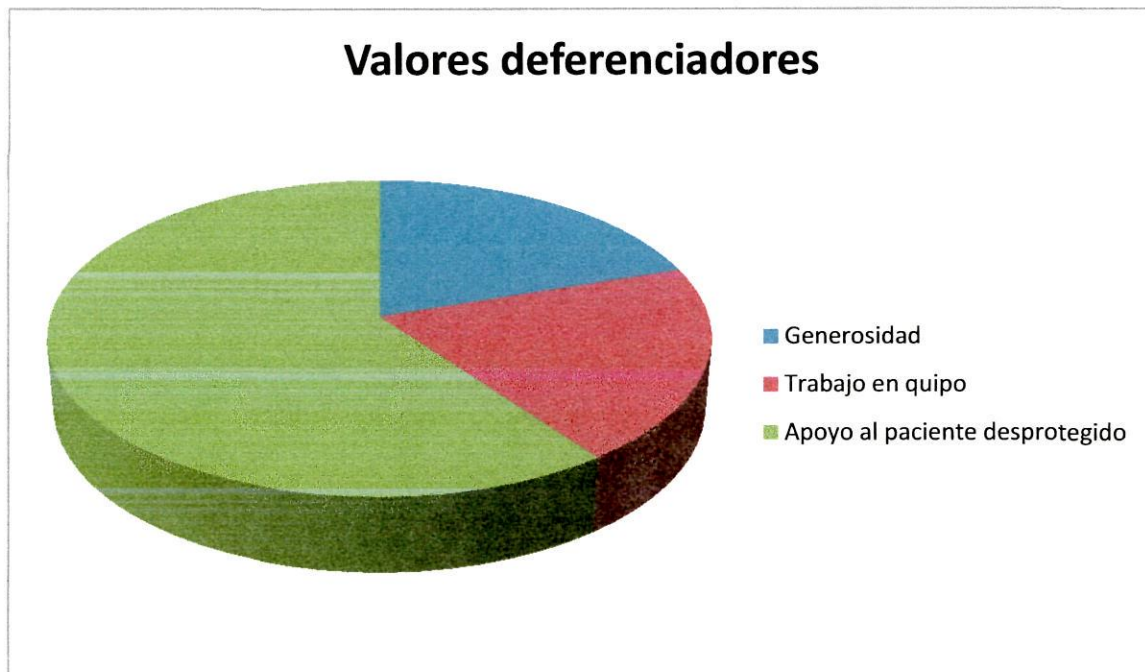


Al revisar los documentos oficiales de FUPPRE y en base a los resultados obtenidos, los directivos de la organización no conocen con claridad las metas establecidas, por lo que el 100% respondió no conocer las metas. A continuación se presenta las metas que por escrito están establecidas en la organización.

Metas:

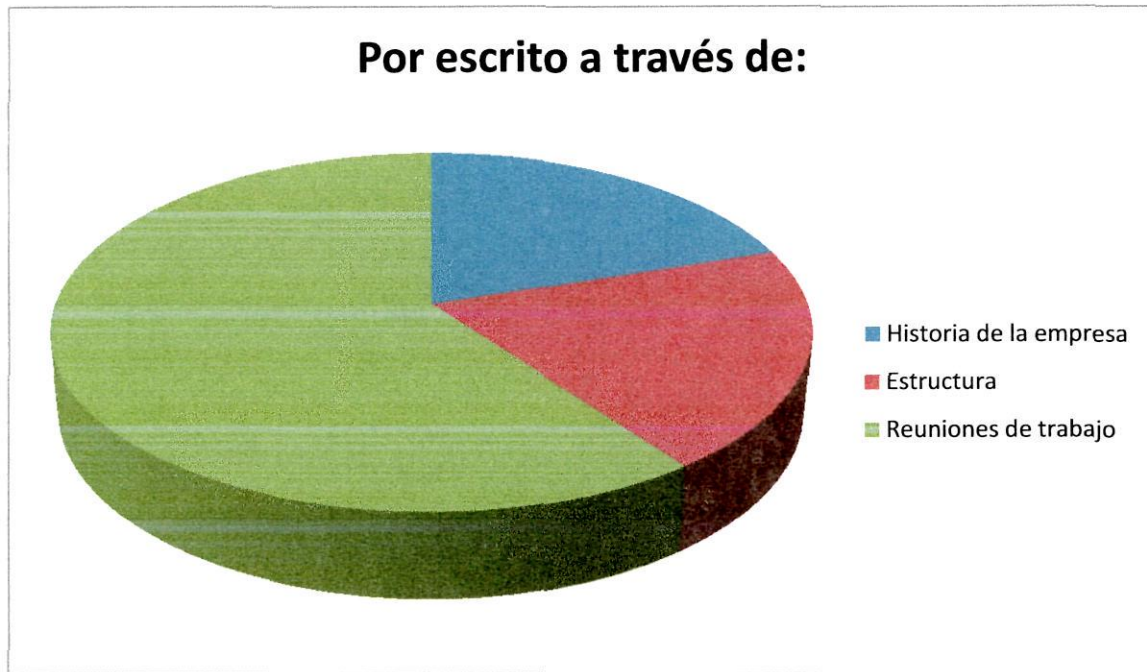
- Incrementar el número de personas que puedan reincorporarse a su vida social, familiar y laboral.
- Aumentar la cantidad de recursos económicos a beneficio de los pacientes.

4. ¿Cuáles son los valores que diferencia a tu empresa?



De acuerdo a lo que contestaron los directivos se obtuvieron los siguientes resultados: El 60% dice que los valores diferenciadores son el apoyo al paciente desprotegido, el 20% dice que es el trabajo en equipo y el 20% restante dice que el valor diferenciador es la generosidad. Los valores diferenciadores son aquellos que hacen que tu empresa sea diferente a las demás organizaciones, también representa las pautas del cómo se va a trabajar a través de estos aspectos y ejecutarlo de la mejor manera.

5. ¿Cómo se transmiten y comunican (Misión, Visión, Valores, Metas) a los empleados? ¿Cómo trata la empresa de inculcarlos?



Las respuestas de los directivos a esta pregunta, nos revela que la forma en que se transmite los rubros mencionados a los colaboradores es a través de:

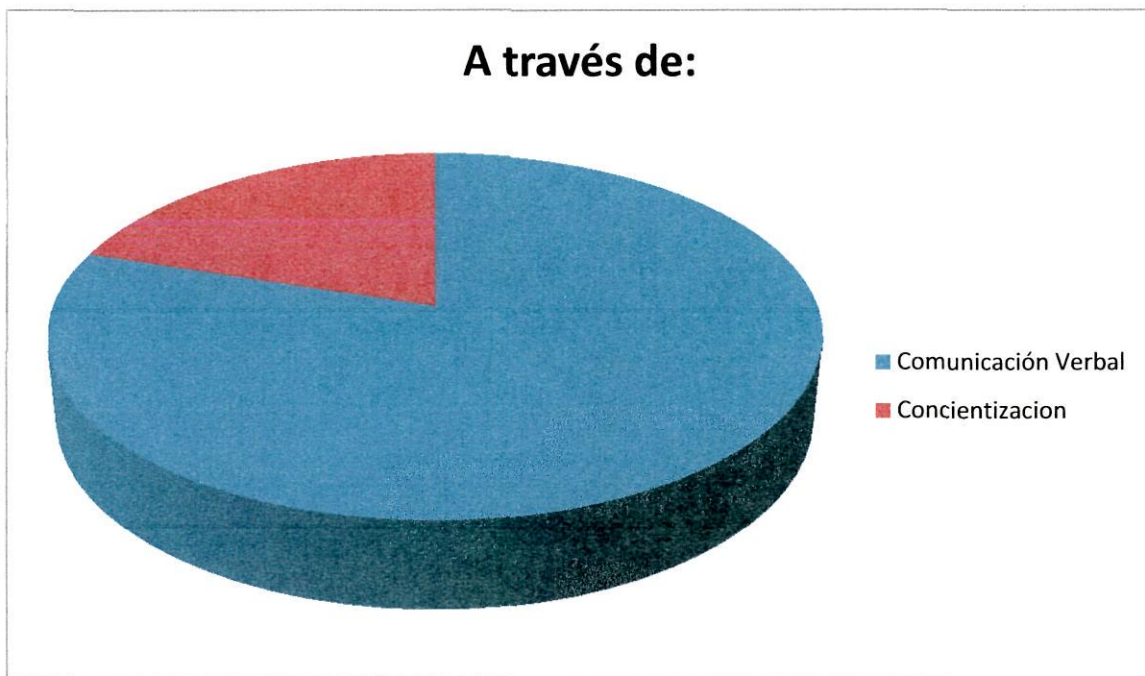
Reuniones de trabajo el cual obtuvo 60%

Estructura obtuvo 20%

Historia de la empresa obtuvo 20%

Estas herramientas a consideración de los directivos, son las formas en las que pueden comunicar y transmitir la misión, visión y metas a todos los miembros de la organización.

6. ¿Cómo se comunican las normas que existen? ¿Cómo se fomenta que se aprendan y se cumplan?



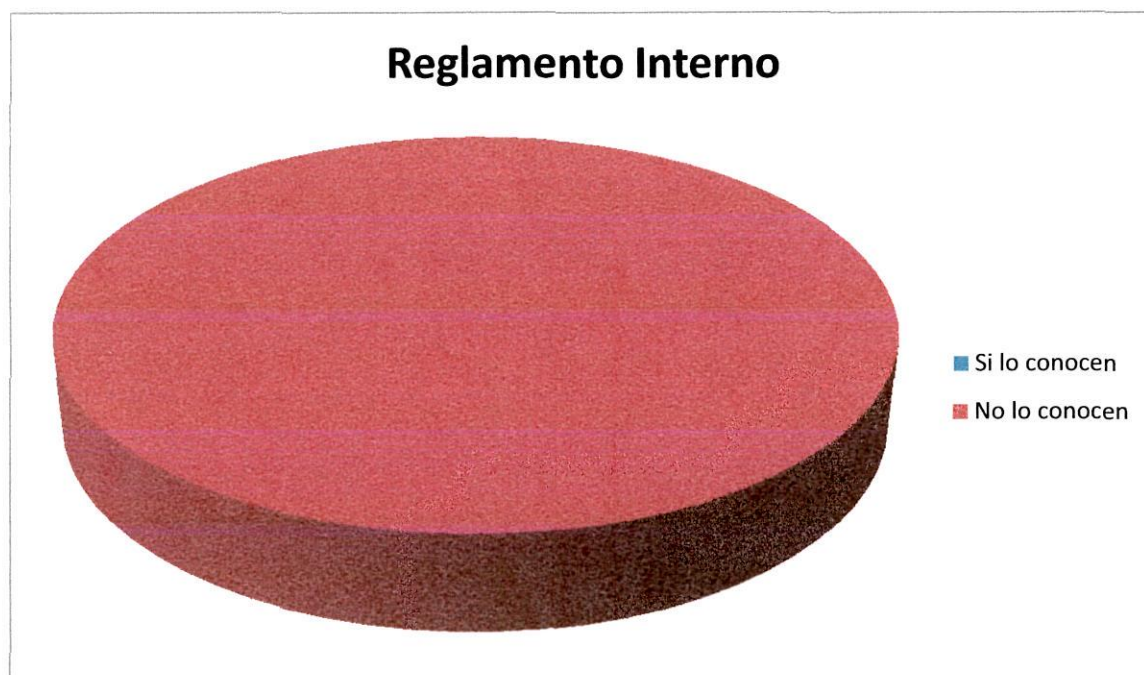
Los directivos entrevistados contestaron de la siguiente forma:

Las normas que existen se comunican de manera verbal 80%

Concientización 20%

De acuerdo con la gráfica, la forma que los directivos tienen de comunicar las normas y hacer que se cumplan es de manera verbal, explicándoles a cada uno estos aspectos y concientizando a todos los miembros la importancia que tiene el cumplirlas.

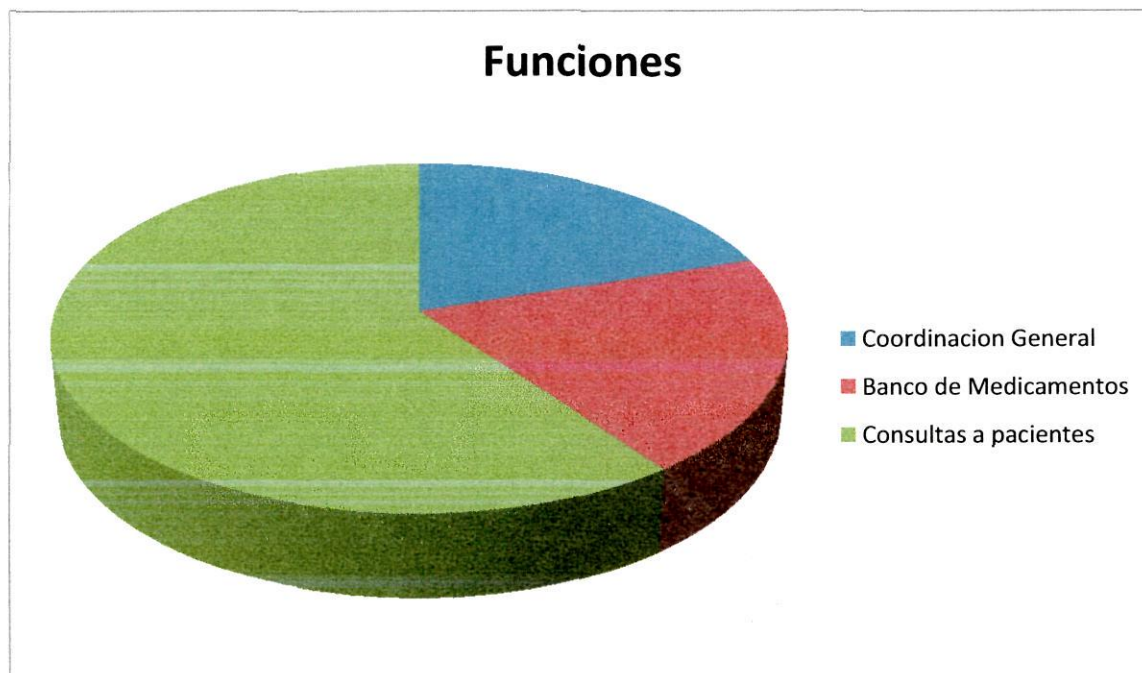
7. Podría decirme, ¿cuáles son algunos puntos del reglamento interno de la organización?



El reglamento interno de la organización consiste en lograr entre las partes que intervienen una relación armónica y disciplinada que le permita a ésta ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de la organización. De acuerdo con los resultados obtenidos tenemos que el 100% de los directivos entrevistados no conocen el reglamento interno de la organización, por lo que no pudieron mencionar ningún punto real que están por escrito en dicho reglamento.

Resulta importante e imprescindible que toda empresa cuente con un Reglamento debidamente registrado, ya que en caso contrario el patrón no podrá imponer ninguna medida disciplinaria o sanción a los trabajadores.

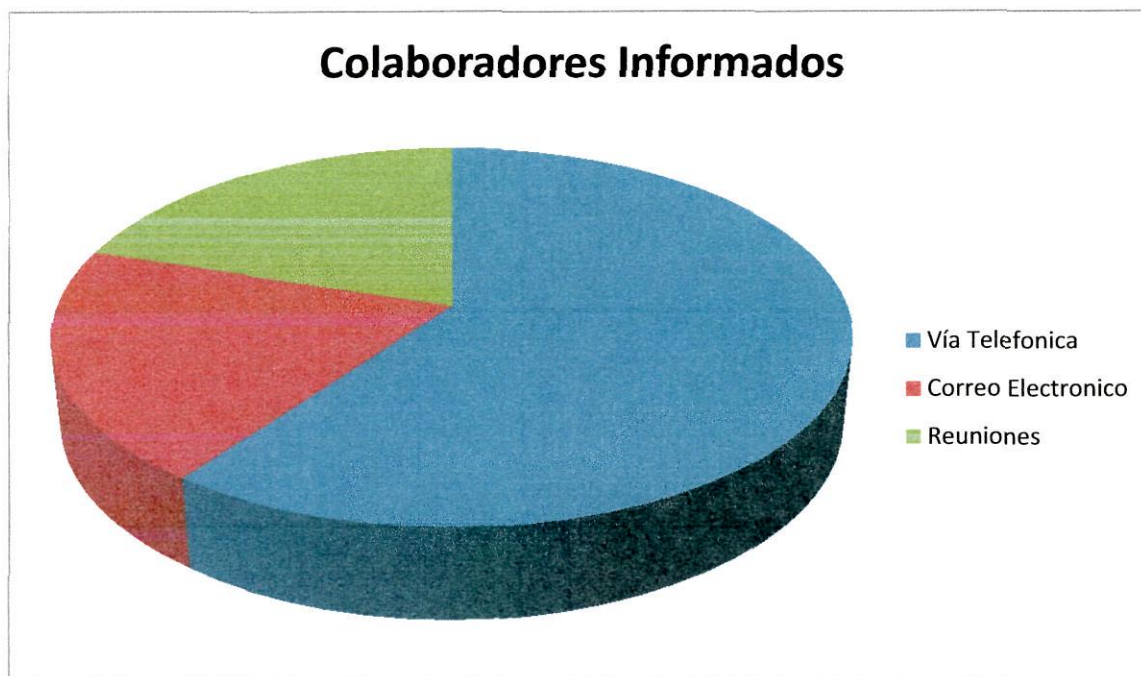
8. ¿Cuáles son sus funciones como representante de la organización?



De acuerdo con los resultados obtenidos, el 60% de los directivos entrevistados contestaron que aparte de sus funciones como directivos de la fundación también tienen otra función que son las consultas a los pacientes, encargándose de darles el tratamiento reumatológico adecuado para su enfermedad.

El 20% contesto que independientemente de las funciones como directivos están a cargo del cuidado y mantenimiento del banco de medicamentos y el 20% contesto que su función es la coordinación general, entendiéndose este último como la gestión de eventos o actividades que se necesiten en la empresa.

9. ¿Cuál es el procedimiento para mantener a los colaboradores de la empresa informados?



El 60% de los entrevistados respondieron que el procedimiento para mantener a los colaboradores informados es a través de la vía telefónica, donde la presidenta de la organización se comunica directamente a través de este medio para informar, hacer peticiones y asignar actividades a cada uno de los colaboradores.

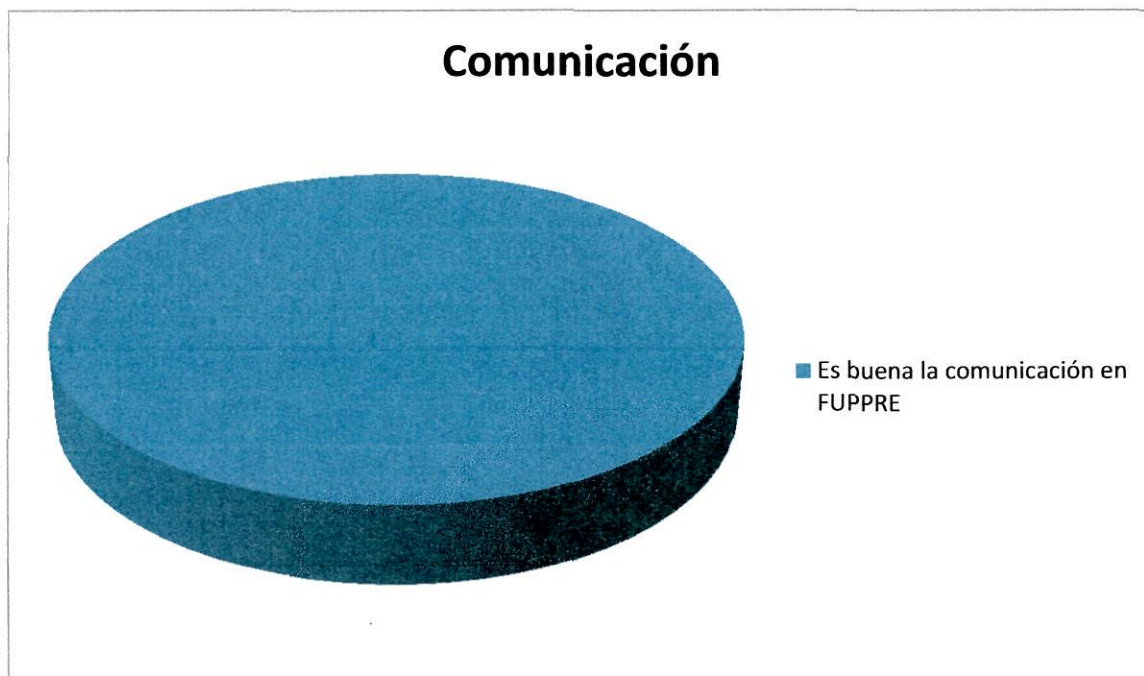
Solo el 20% opino que lo hacen por correo electrónico donde se envía información relacionada con eventos o actividades por realizarse y el 20% restante opino que lo hacen a través de las reuniones de trabajo donde la temática es sobre los eventos a realizarse, asignar roles y actividades.

10. ¿Qué tipo de información se maneja?



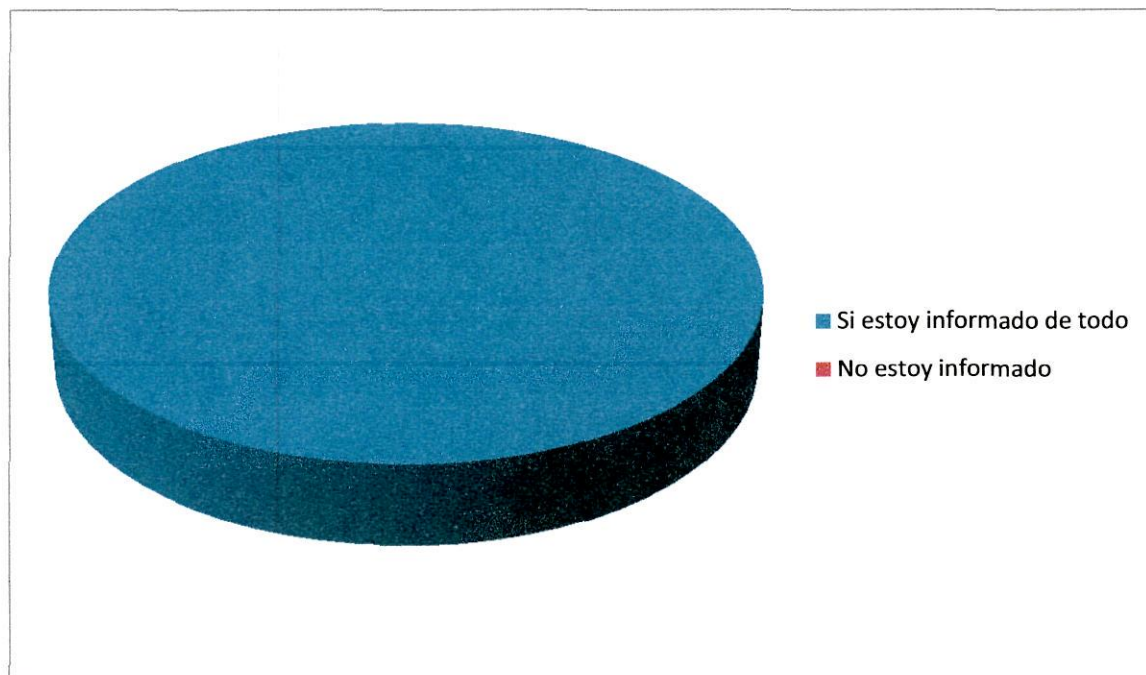
La información que se maneja en FUPPRE es en 100% relacionado con la organización de acuerdo a los resultados que se obtuvieron de los entrevistados. La información siempre tiene que ver con eventos de recaudación de fondos y organización de eventos.

11. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la organización?



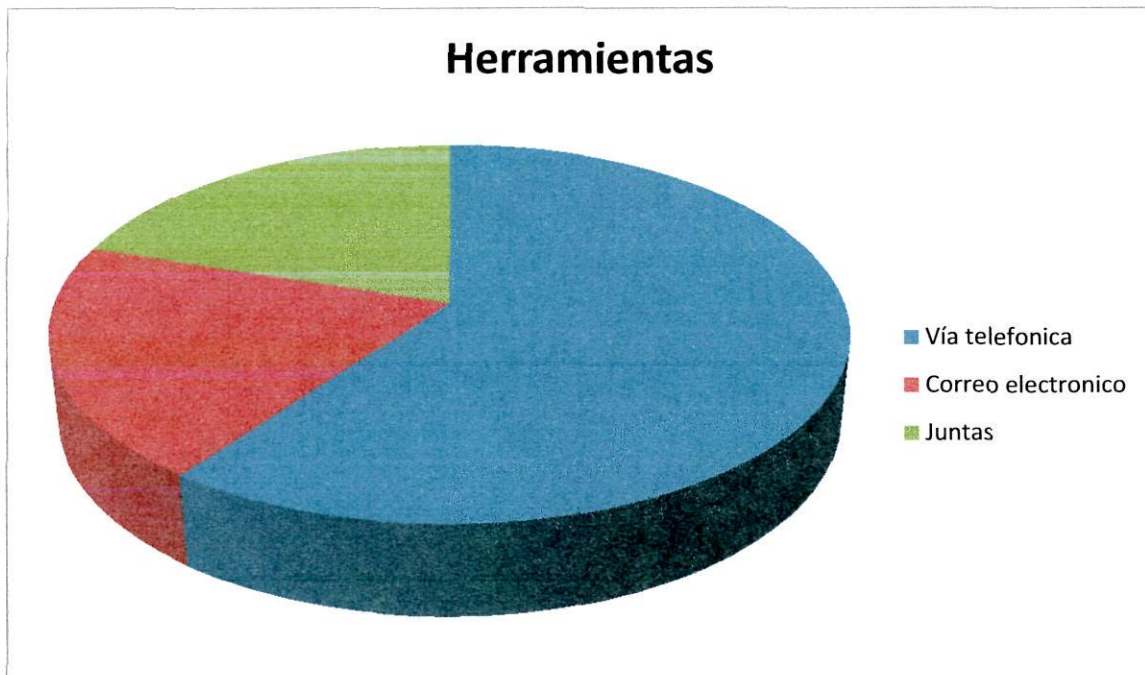
El 100% de los directivos opinaron que la comunicación es buena, ya que los colaboradores tienen una relación de amistad en el trabajo, hay confianza de poder establecer opiniones y solucionar diferencias.

12. ¿Estoy informado sobre todas las acciones que se realizan en FUPPRE?



Los resultados son de un 100% al contestar los entrevistados que se encuentran enterados de todas las acciones que se realizan en la organización.

13. ¿A través de que herramientas lo mantienen informado?

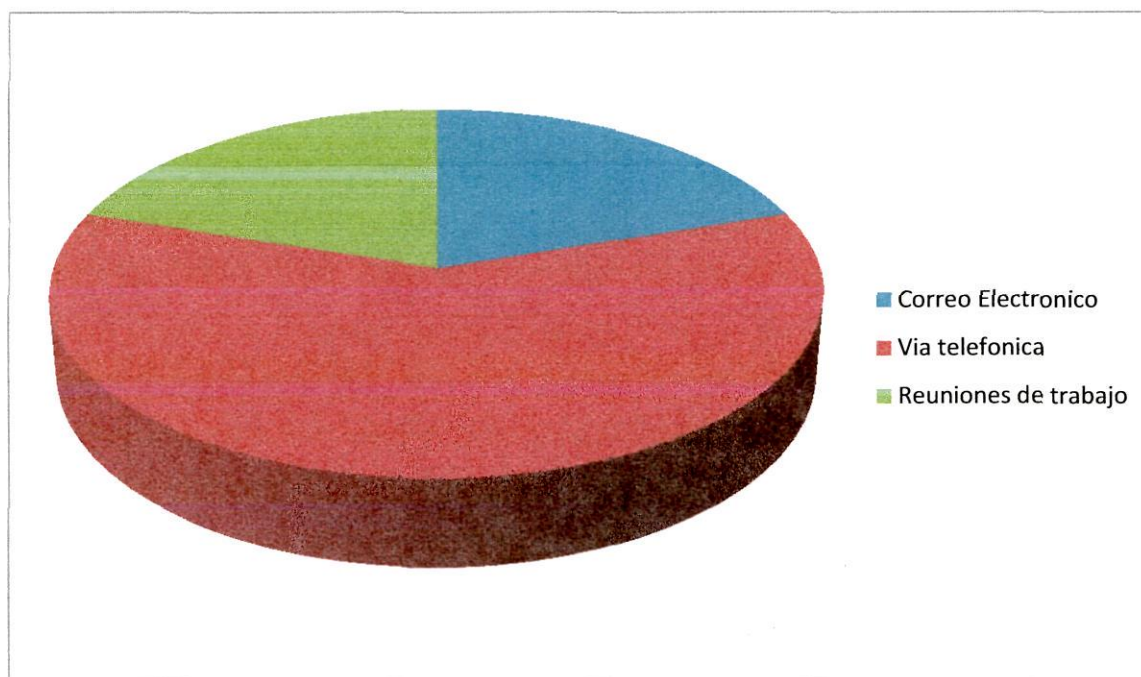


Las herramientas que se utilizan para que los directivos se mantengan informados son:

La vía telefónica obtuvo 60% de las respuestas, ya que es a través de este medio que informan a los directivos sobre todas las actividades que se realizan, podemos decir que es la principal vía de comunicación para informar a colaboradores y directivos.

El correo electrónico registró 20% de las respuestas ya que pocas veces se realiza por escrito un informe detallado de los eventos y juntas de trabajo. El otro 20% de las respuestas opinaron que esporádicamente se realizan juntas para informar sobre los eventos que se realizaron o reportar el estado de los pacientes.

14. ¿Qué herramientas de comunicación son importantes para ti?



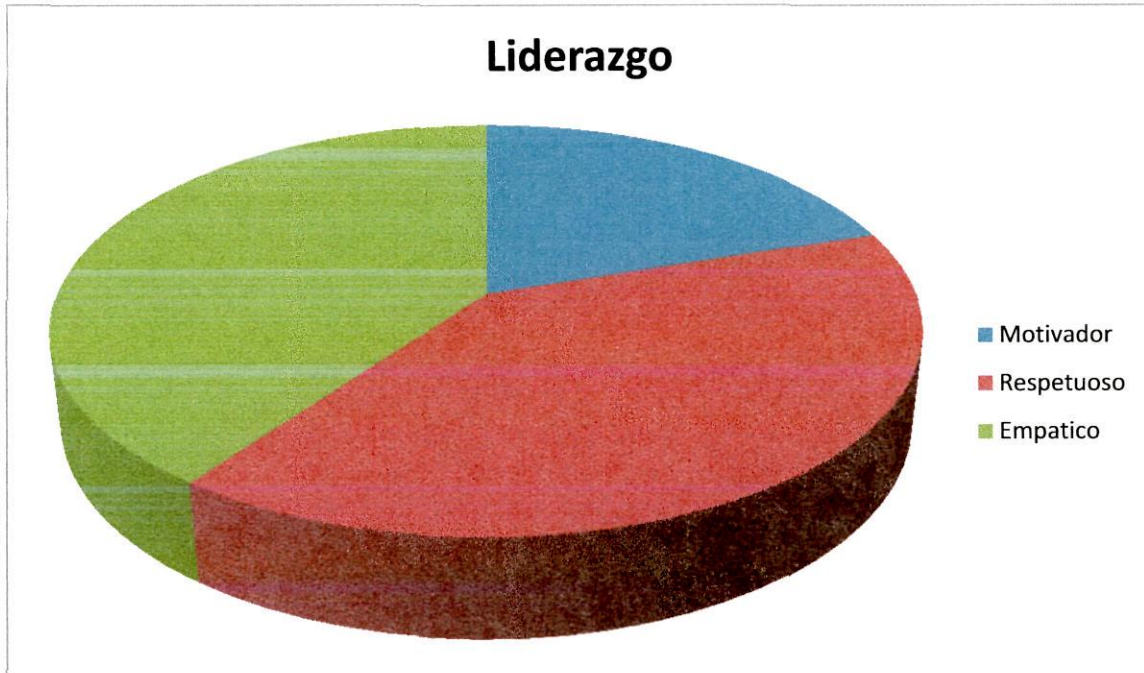
Los directivos entrevistados consideran que para ellos son importantes las siguientes herramientas de comunicación:

La Vía telefónica, el cual obtuvo 60% de los resultados, ya que el contacto es directo y rápido.

El correo electrónico obtuvo 20% de las respuestas, al ser un medio en donde se puede detallar cualquier contenido y aunado a esto se tiene la disponibilidad de abrirlo en el momento que sea.

Las reuniones de trabajo registraron un 20% de las respuestas como herramientas de importancia al poder plantearse específicamente un tema determinado y desarrollarlo con las opiniones de los demás.

15. ¿Cómo considera el liderazgo dentro de la organización?

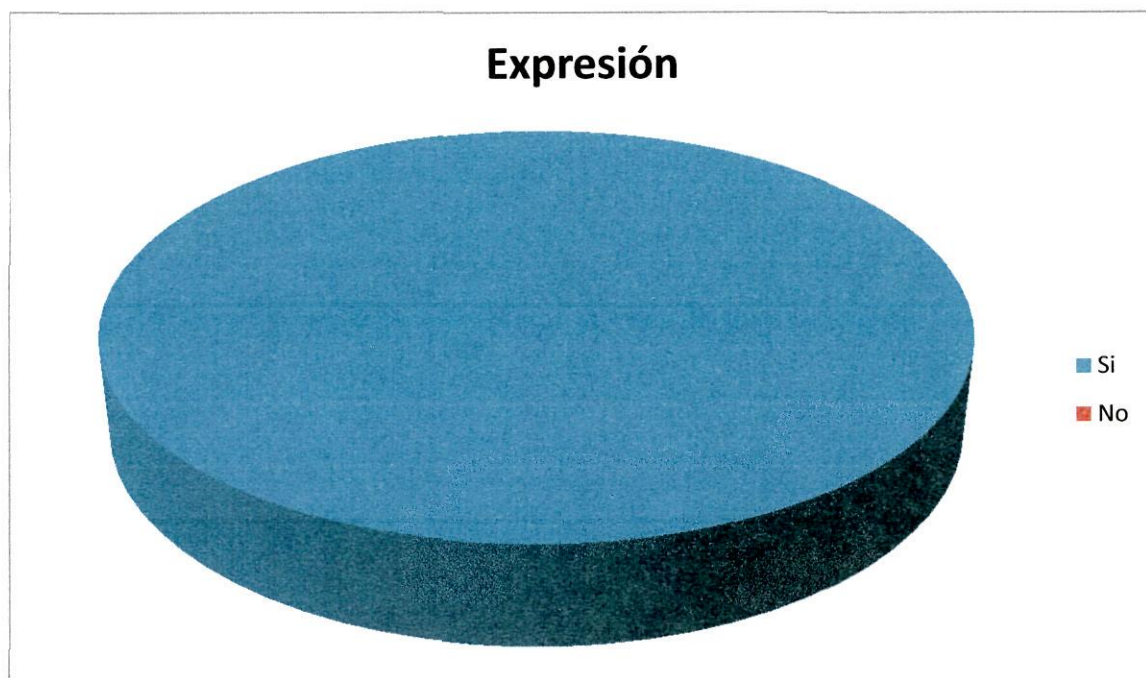


De acuerdo con los resultados obtenidos, tenemos que el 40% de los entrevistados opinan que el liderazgo en la organización es respetuoso, al percibir que los colaboradores de la empresa siempre son tratados con amabilidad pero con autoridad sobre ellos para ejecutar de la mejor forma el trabajo.

El otro 40% opinan que el liderazgo es empático por compartir el dolor de otra persona, ponerse en sus zapatos y tener conciencia de lo que significa. Es por eso que opinan que el liderazgo es de esta forma ya que llega a ser condescendiente en el momento de faltar al trabajo o pedir un permiso laboral.

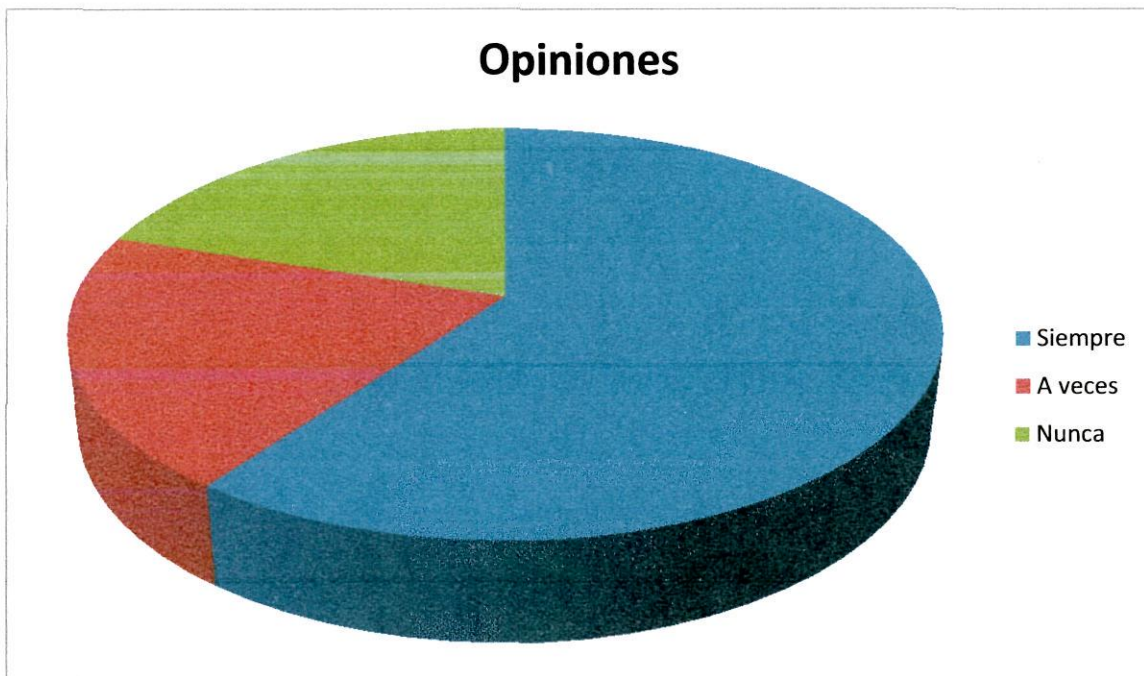
El 20% piensa que el liderazgo es motivador siempre impulsando a realizar cualquier actividad, frases halagadoras, haciéndolos importantes a cada uno en su respectiva área.

16. ¿Existen opciones para que los colaboradores expresen sus observaciones, propuestas o comentarios sobre su trabajo?



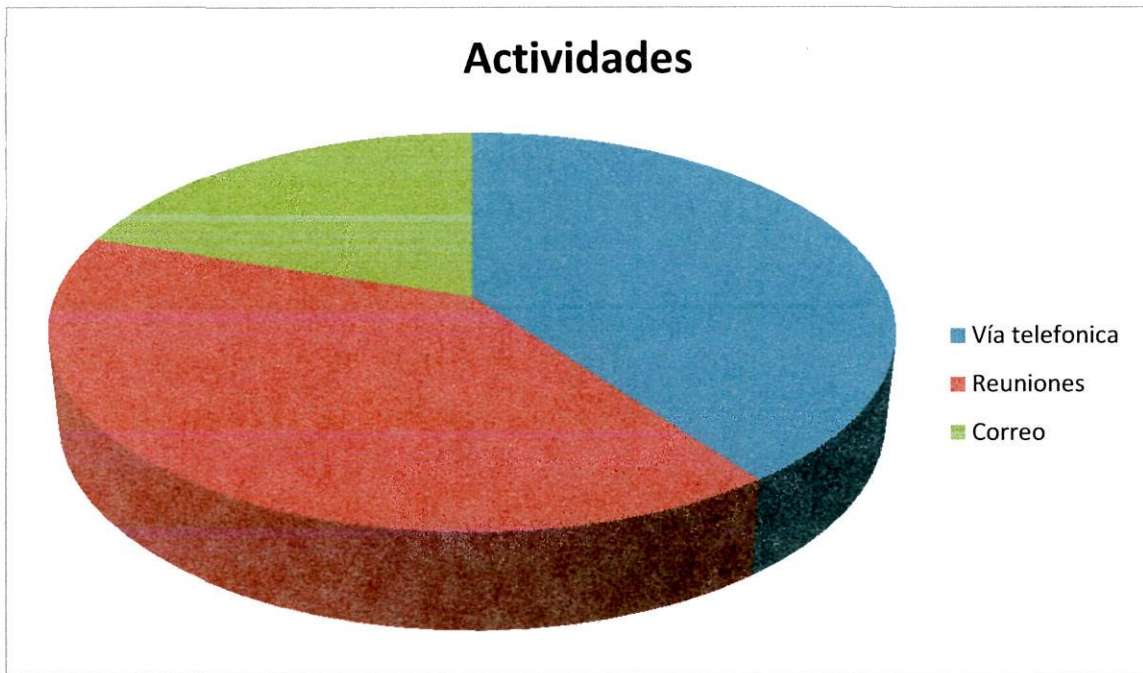
El 100% de los entrevistados respondieron que si existen opciones para hacer sugerencias o comentarios del trabajo. Sobre todo en las reuniones laborales o en el momento de realizar ciertas actividades que ameritan el consentimiento y opinión n de los demás.

17. ¿Se toman en cuenta las opiniones y propuestas de los colaboradores?



El 60% de las respuestas revelan que siempre se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, el 20% opina que a veces son tomadas en cuenta dichas opiniones y propuestas y el 20% restante opino que nunca se toman en cuenta estas propuestas.

18. ¿Cómo se comunican las actividades que deben desempeñar los colaboradores de FUPPRE?

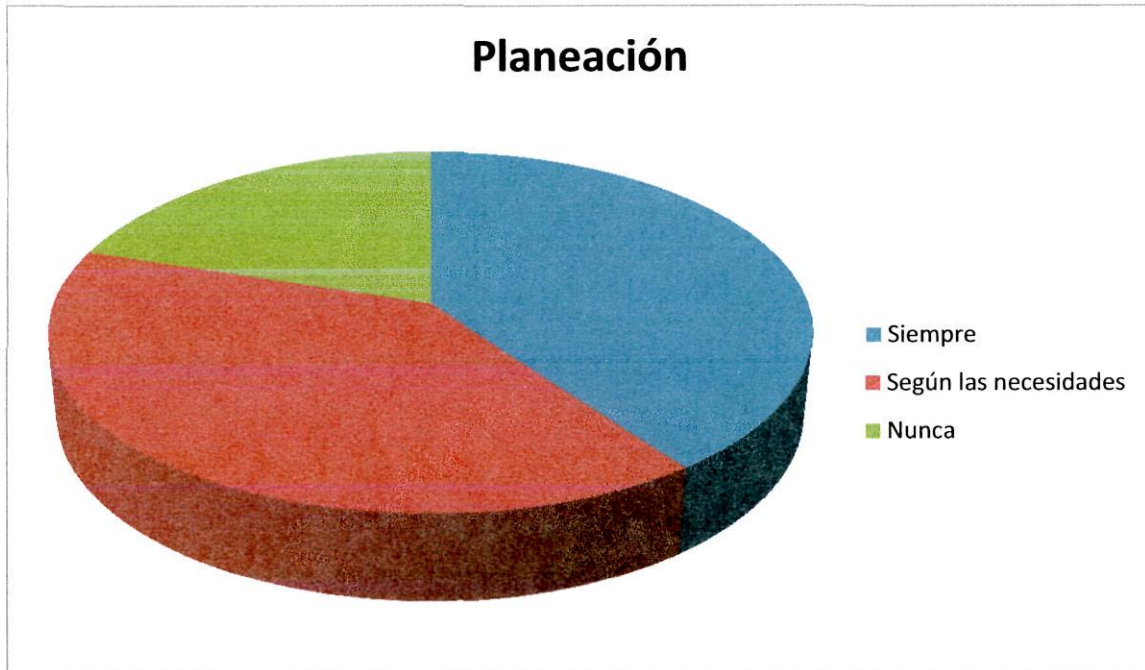


Las actividades que deben realizar los colaboradores se comunican de la siguiente forma:

Por vía telefónica que registro 40% de las respuestas, asignando actividades y responsabilidades a todos los miembros de la organización. Por reuniones de trabajo que obtuvo 40% y el correo electrónico el 20% de las respuestas.

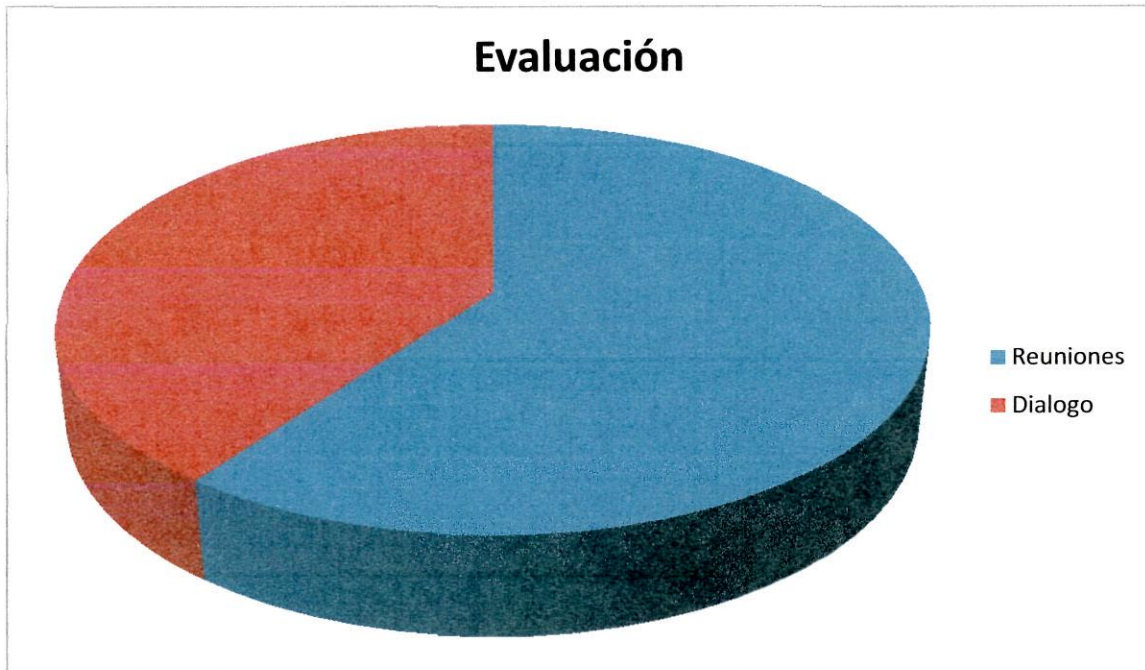
En esta grafica vemos como la mayoría de las funciones que son encomendadas las asignan los directivos de la empresa, utilizando la vía telefónica como el medio más utilizado para informar, reportar y asignar actividades.

19. ¿Hay una planeación para determinar los objetivos que se buscan?



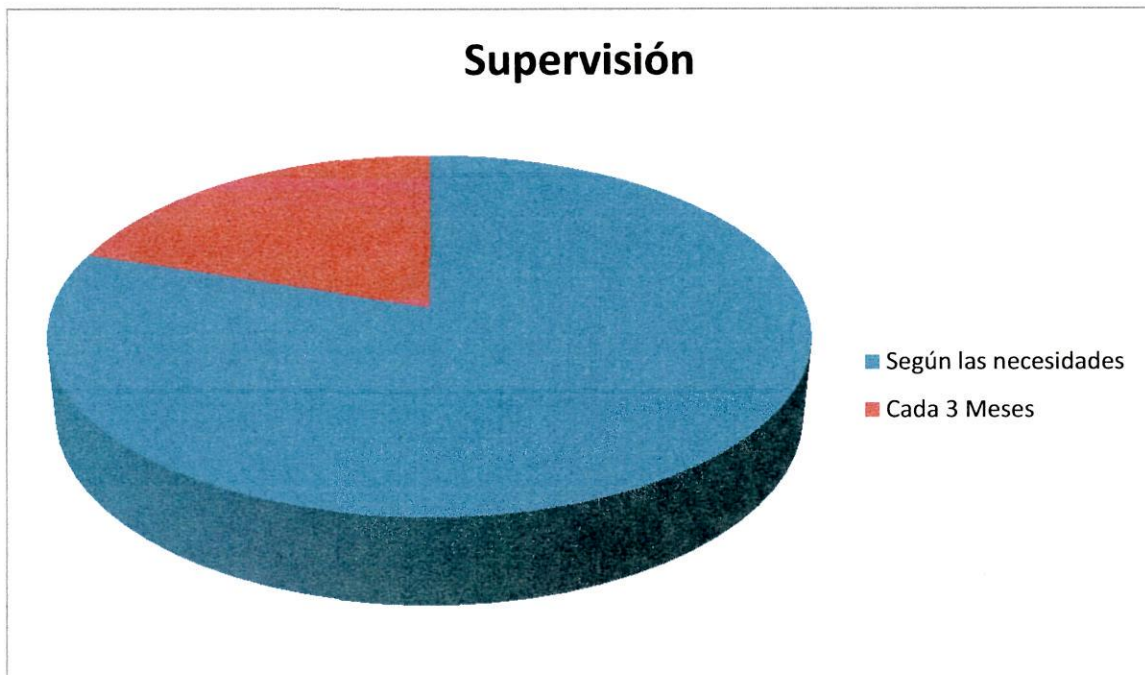
Las respuestas recibidas de los entrevistados nos indican con un 40% que siempre hay una planeación, previo al evento a realizarse se realiza una junta donde se tratan los detalles y la forma en que se van a ejecutar los eventos. El 40% opina que la planeación va de acuerdo a las necesidades de la organización, es decir, que por la temática o dimensión del eventos puede o no puede haber una planeación o reunión previa y el 20% opina que nunca se realiza una planeación.

20. ¿Cómo es evaluado el logro de los objetivos?



Los directivos opinan con un 60% que la forma de evaluar el logro de los objetivos es con reuniones de trabajo, analizando las cosas que salieron bien, las fallas que se cometieron, planteando las formas de mejorar. Otro mecanismo que consideran los directivos importante para evaluar el logro de los objetivos es el dialogo con los colaboradores el cual obtuvo 40% de las respuestas, donde se busca hacerles ver a los colaboradores que pueden hacer las cosas mejor, incentivándolos y que la platica sea provechosa para mejorar su productividad.

21. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo una supervisión de actividades?



En base a las respuestas de las personas que fueron entrevistadas, podemos decir, que la supervisión de actividades se realiza según las necesidades de la organización el cual registro 80% de las respuestas y solo el 20% opino que se realiza una supervisión cada 3 meses, la supervisión consiste en los mecanismos mencionados con anterioridad que son las reuniones de trabajo y por lo que hemos visto, las reuniones de trabajo pueden no ser frecuentes.

9.8 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A COLABORADORES

De acuerdo con las encuestas realizadas a los colaboradores de FUPPRE, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los colaboradores de la Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE), respondieron en un 60% que se sienten en su totalidad identificados con la labor que desempeña dicha organización, el 40% respondieron que frecuentemente se sienten identificados con la labor que desempeña la organización. Con esto tenemos que la labor que se desempeña es ofrecer un servicio médico, farmacológico, psicológico, ortopédico a las personas que padecen enfermedades reumáticas.

En cuanto a la Misión de la organización el 60% conoce con claridad este rubro, siendo el 40% el que desconoce este apartado, el conocer la Misión de la empresa es un aspecto importante que nos marca el propósito y la razón de ser de cualquier organización.

Por otro lado la visión nos indica la imagen futura de la organización, el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. En este aspecto los colaboradores de FUPPRE respondieron con un 70% que no conocen la visión, siendo solo el 30% las personas que si conocen la visión, por lo que podemos decir, que se hace difícil establecer un rumbo específico para los colaboradores, así como orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

En cuanto a los valores, los encuestados seleccionaron correctamente los valores de la organización con un 70%, mientras que el 30% marco de manera incorrecta los valores que pertenecen a la empresa. Recordemos que los valores los podemos representar como la personalidad que tendrá la organización en su actuar diario, a través de los valores se forja la vida de la organización.

Las metas son otro punto de vital importancia ya que a través de ellas es posible orientar todas las acciones y políticas de la empresa. Las respuestas a este rubro indican con el 80% de la población que no se conocen con claridad las metas de la

empresa, siendo solo el 20% las personas que mencionaron correctamente a la pregunta, de acuerdo a los resultados, podemos decir que se hace difícil trabajar y saber si las actividades que desempeñan están en el rumbo correcto o si se cumplen en su totalidad.

El reglamento interno es una serie de normas que nos ayudan a estar en armonía y a mantener el orden dentro de una sociedad, en este particular caso, en las empresas. Las respuestas en este apartado por parte de los colaboradores de la organización fueron contundentes al obtener un 100% al hecho de que nadie conoce el reglamento interno de la empresa, por lo que de existir alguna crisis o problemas internos sería complicado resolverlo no teniendo ninguna guía de acción ni ningún parámetro para aplicar soluciones o acciones inmediatas.

El conocer las funciones de cada departamento no involucra el desempeñar actividades que no corresponden, sino conocer o estar empapado de lo que hacen otros departamentos con la finalidad de que la comunicación fluya adecuadamente, es decir, que cada colaborador conozca y tenga claro a qué persona debe dirigirse y a que departamentos debe reportar o colaborar. En este aspecto las respuestas de los encuestados fueron de un 80% al contestar que no conocen las funciones de otros departamentos, respondiendo el 20% que si conocen dichas funciones.

Por otro lado tenemos que cada persona dentro de la Fundación, desempeña diferentes actividades y funciones de acuerdo a su especialidad y área en la que están ubicados. En este caso las respuestas fueron de un 100% al contestar con claridad las funciones personales que cada colaborador desempeña en la organización.

El enterarse en tiempo y forma respecto de las actividades que cada colaborador debe realizar, reduce tiempos perdidos e incrementa el grado de eficiencia y eficacia al momento de realizar su trabajo. Las respuestas a esta pregunta tuvo diferentes opiniones al responder con un 40% de los casos que siempre se enteran de las actividades que realiza FUPPRE, algunos casos opinaron con un

30% que frecuentemente se enteran de dichas actividades y finalmente también hubo quienes opinaron con un 30% que algunas veces están al tanto de lo que se realiza en la organización.

La comunicación dentro de la organización debe ser uno de los puntos fuertes de FUPPRE, es a través de ella que es posible brindar información entre sus miembros y transmitir los mensajes adecuados por dar algunos ejemplos. Las personas que colaboran en la organización opinan en un 90% que la comunicación que se lleva a cabo en FUPPRE es buena, siendo el 10% quienes opinaron que la comunicación es mala.

El mantener a los miembros de una empresa informados puede ser motivante para ellos, ocasiona un alto grado de pertenencia hacia la causa de cualquier organización, además de que incita a la colaboración entre ambas partes por la consecución de los objetivos. Las respuestas en este aspecto fueron de igual forma variadas al responder con un 40% que se encuentran bien informados, otros encuestados contestaron con el 20% que están muy bien informados, el 30% contesto que se encuentran medianamente informados. Sin embargo, con el 10% también hubo quien contesto que se encuentra mal informado de las actividades que realiza FUPPRE.

Las herramientas de comunicación son el canal por los cuales son recibidos los mensajes que se desean enviar y comunicar, actúan según la formalidad, rapidez o presentación que se le desee dar. Los miembros de la empresa contestaron con un 70% que se enteran de todas las actividades de FUPPRE a través de la vía telefónica, el 20% contesto que se enteran de las actividades por el jefe inmediato de manera verbal-presencial. Siendo solo el 10% aquellas que se enteran a través del correo electrónico. Por lo que podemos decir que no está establecida una herramienta formal para comunicarse internamente, sino más bien la comunicación es informal.

Como se dijo con anterioridad las herramientas de comunicación facilitan este rubro entre los miembros de una entidad y para muchas personas dichas

herramientas son importantes en sus actividades. Los resultados arrojaron diferentes opiniones respecto de los medios de comunicación que son más importantes para los colaboradores. Algunas respuestas que se recabaron y que se consideran importantes son el correo electrónico, el cual obtuvo un 40% como aspecto primordial, las reuniones de trabajo obtuvieron 20%, el boletín informativo obtuvo 10% y 30% de las personas encuestadas opinaron que para ellos son importantes las reuniones de trabajo y el correo electrónico.

Una de las responsabilidades de las empresas cuando una persona entra por primera vez a un empleo, es entregarle herramientas de trabajo o información relacionada con la organización, con la finalidad de que desempeñe de la mejor manera sus actividades. De acuerdo con las respuestas de los encuestados se obtuvo un 80% al opinar que no se les hizo entrega de ningún manual, filosofía o algún otro documento relacionado con FUPPRE, solo el 20% de los encuestados opino que si se les entrego solo la filosofía de la empresa.

El liderazgo es otro aspecto evaluado en la organización estudiada, siendo este un factor importante para impulsar el logro de los objetivos. Las respuestas a este punto fueron de un 60% al contestar en su mayoría que el liderazgo dentro de la empresa es bueno, el 10% dijo que el liderazgo es excelente. Sin embargo el 30% opino que el liderazgo es regular.

Las opiniones, quejas o sugerencias hechas por los integrantes de la organización juegan un papel importante en el momento de tomar decisiones, ya que conjuntando las necesidades o propuestas pueden ser clave para alcanzar el éxito. Los integrantes de la empresa opinaron con un 80% que si existen opciones para expresar comentarios o sugerencias sobre su trabajo, por otro lado el 20% también opino que no existen dichas opciones de expresión.

Tomando como referencia este mismo aspecto, tenemos que los miembros de FUPPRE tienen varias opiniones respecto de si son atendidos dichos comentarios oportunamente. El 50% respondieron que siempre son atendidos oportunamente,

30% contestaron que casi siempre y el 20% opino que a veces son atendidas oportunamente dichas sugerencias.

Para finalizar con este apartado, tenemos que el 80% considera que si se toman en cuenta las opiniones o sugerencias que son expresadas, siendo el 20% quien opina lo contrario al decir que no se toman en cuenta dichas sugerencias.

Por otro lado, las actividades que cada persona desempeña deben ir acorde al organigrama o bien, al puesto que le corresponde a cada integrante. Las respuestas a este apartado fueron de un 80% al opinar que sus actividades realizadas están acordes al puesto que se ocupa, opinando el 20% que no están relacionadas al puesto que se ocupa

Es importante que las todas las actividades realizadas o por realizar sean informadas a todos los integrantes de la empresa, con la finalidad de que estas se cumplan. Las respuestas por parte de los encuestados con un 50% nos dice que siempre son comunicadas las actividades a realizar, el 30% de las personas opinaron que casi siempre son comunicadas las actividades a realizar y el 20% opinaron que no son comunicadas las actividades a realizar.

La planeación de actividades es el acto mediante el cual una persona, una organización o un grupo organizan de manera anticipada una situación, evento o acción que ya se sepa que tomará lugar con el objetivo de hacerlo de la mejor manera posible. Las respuestas que se obtuvieron por parte de los encuestados fueron de un 50% al contestar favorablemente que se cuenta con una planeación de actividades, el 30% opina que casi siempre se realiza un planeación de actividades y finalmente el 20% opino que no existe ninguna planeación de actividades.

La supervisión de actividades es un aspecto que ayuda a saber si se consiguieron los objetivos planeados, además de conocer las formas, tiempos y herramientas que se utilizaron para llegar a ese fin con el objeto de mejorar su realización. Los integrantes de la FUPPRE opinaron con un 40% que no se lleva a cabo una

supervisión de actividades, el 30% contestó que con mucha frecuencia se realiza una supervisión de actividades y el 10% de las personas encuestadas opinaron que a veces se hace una supervisión de actividades.

En última instancia tenemos que los integrantes de la organización respondieron con 60% que no existe una evaluación de objetivos con la finalidad de saber si se cumplieron los objetivos planteados, el 40% opinó que si existe una evaluación de objetivos realizada por FUPPRE.

ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS F1: Se ha desarrollado sentido de pertenencia por la labor de FUPPRE. F2: Todo el personal conoce y trabaja acorde a la misión de la organización. F3: Convenios y asociaciones con instituciones de salud y laboratorios médicos para la atención de la enfermedad. F4: Buena comunicación y relación laboral F5: Buen liderazgo por parte de los directivos (amable y respetuoso). F6: Libertad de expresión en opiniones, quejas y sugerencias. F7: Planeación de actividades acorde a las necesidades. F8: Buena comunicación en la designación de actividades.	OPORTUNIDADES O1: Concientizar al personal sobre beneficios del cambio. O2: Establecer reuniones productivas. O3: Implementar un boletín informativo. O4: Plan estratégico de comunicación. O5: Inscripción a la Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) para adquirir el distintivo de ESR. O6: Cursos de inducción al nuevo personal. O7: Delegación de responsabilidades. O8: Incentivos económicos y de reconocimiento. O9: Capacitaciones. O10: FUPPRE es la única fundación en Puebla capital. O11: Redes Sociales. O12: Adquisición de instalaciones propias para el tratamiento de las enfermedades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Informalidad de comunicación interna. D2: Desconocimiento de la visión de la empresa. D3: Desconocimiento de los valores de la organización. D3: Desconocimiento en las metas. D4: No se conoce el reglamento interno. D5. Falta de Inducción al personal de nuevo ingreso. D6: Falta de Integración del personal de la fundación. D7: Plan estratégico de comunicación. D8: Falta de supervisión de actividades. D9: Carencia de evaluación de objetivos. F10: Falta de información de políticas, manuales, metas. F11: Carencia de información de los directivos a los colaboradores. F11: Escasa difusión en medios de comunicación.	A1: Dificultad de sensibilizar a los colaboradores de la empresa. A2: Laborar sin incentivos económicos ni motivacionales. A3: Resistencia al cambio A4: Competidores dedicados al mismo sector. A5: Infraestructura de otras instituciones.

CAPÍTULO X. EL PLAN DE INTERVENCIÓN

10.1 PLAN DE INTERVENCIÓN

Teniendo detectadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE). Se propone un plan de intervención en el cual es de vital importancia la participación, involucramiento y compromiso total de todos los miembros de dicha organización.

Esto con la finalidad de ejecutar las actividades y estrategias que se propongan, para lograr fortalecer la cultura organizacional viéndola como una necesidad para la empresa y para los miembros de la organización para el logro de los objetivos, así como también alcanzar el éxito.

Es imperativo hacer entender a todo el personal de FUPPRE mediante pláticas periódicas, la importancia que tiene la implementación de estas estrategias propuestas, las ventajas de una cultura organizacional en la empresa que como consecuencia traerá dudas e incertidumbre provocada por un cambio.

Por esto, es que debemos concientizar al personal explicándoles las razones por las que se quiere y es necesario llevar a cabo estas estrategias, haciéndoles ver los cambios específicos que se necesitan, se aclararán cualquier mal entendido que pudiera haber y se cubrirán los vacíos de información.

Para enfrentar la resistencia al cambio, es necesario encontrar la raíz de este fenómeno, evitar las imposiciones sino haciendo los cambios de manera que todos participen, que alcancen el compromiso por lo que se desea hacer buscando el dialogo, para intercambiar opiniones y confrontar percepciones, plantear los problemas y empezar con cambios pequeños.

Se les explicara la planeación del cambio, las fases, las acciones y las estrategias para conseguir los objetivos que desean alcanzar, así como también se enfatizará la situación actual de la organización, la evolución que está teniendo conforme se avancen en las estrategias y finalmente la situación a la que se desea llegar.

Por lo tanto las técnicas de intervención en este caso serán:

Difundir la cultura ya que en ella se incluyen conocimientos, ideas, arte, derecho, costumbre y cualquier potencial adquirido por el hombre como miembro de una sociedad, además de proporcionar hábitos, creencias, expectativas, valores y normas.

Reuniones. Las reuniones facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, una reunión mal planificada puede convertirse en una pérdida de tiempo y que tiene como consecuencia la reducción de la productividad tanto de los miembros de la organización como de la empresa misma.

A continuación presentamos una serie de recomendaciones para llevar a cabo una reunión productiva, que cubra con los requerimientos y necesidades de la organización en el momento de tratar temas de interés.

ANTES DE LA REUNIÓN

1. Planear la reunión

- Tema y objetivo a lograr
- Puntos a resaltar
- Consecuencias y soluciones posibles
- Asistentes probables y sus características
- Horario a mantener
- Prever preguntas e información necesaria

2. Prever los detalles

- Lugar, hora, copias, pizarra, videos, etc.
- Citaciones e información precisa
- Comodidad en el ambiente físico

Durante la reunión

1. Iniciación

- Comienzo puntual y amistoso
- Exposición del objetivo de la reunión
- Anunciar los puntos de discusión y el modo de llevarla
- Pedir colaboración y repartir responsabilidad

2. Conducción de la discusión

- Animarla o moderarla
- Utilizar adecuadamente las ayudas e información preparada
- Hacer partícipes a todos
- Estimular, sugerir y preguntar ideas
- Coordinar los puntos de vista
- Mantenerse en el tema y horario
- Resumen y clausura
- Enumerar los acuerdos o decisiones logrados
- Obtener plan de acción y responsables
- Fecha de la nueva reunión si se precisa
- Fomentar la cordialidad y terminar a la hora

3. Resumen y clausura

- Enumerar los acuerdos o decisiones logrados
- Obtener plan de acción y responsables
- Fecha de la nueva reunión si se precisa
- Fomentar la cordialidad y terminar a la hora

Después de la reunión

- Seguir el curso de las decisiones tomadas
- Informar a los interesados
- Controlar la ejecución de lo prometido
- Agradecer la colaboración.

BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL

Consiste en una pequeña publicación mensual donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

El boletín informativo se enviaría de forma personalizada a los correos de cada uno de los miembros de la organización o bien se publicaría en la página web oficial de la empresa, cuando se trate de eventos sociales para su rápida consulta.

La finalidad de implementar un boletín informativo interno es mantener a todos los miembros de la organización informados respecto de las decisiones que se tomen.

13 de Noviembre del 2013
Boletín No. 1

FUNDACIÓN PRO-PAÇIENTE REUMÁTICO

Bienvenidos al Boletín Informativo de FUPPRE

Es un placer, darles la bienvenida a este primer boletín informativo. Que tiene como finalidad:

- Generar comunicación permanente entre el personal y la organización.
- Difundir información interna y externa que sirva de apoyo para los que laboran en la organización.
- Fomentar la interacción y cooperación entre las diversas áreas.

Dicho boletín se les hará llegar permanentemente de forma mensual por vía electrónica.

MODIFICAR VISIÓN DE FUPPRE

Actualmente FUPPRE cuenta con una visión que es poco representativa y que sufre de carencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo. La visión de una organización consiste en describir como se ven o se quieren visualizar a un plazo de tiempo determinado además de que van a hacer por la sociedad. FUPPRE cuenta actualmente con la siguiente Visión:

- ✓ A mediano plazo consolidar esta institución a nivel de todo el Estado de Puebla.

LAS PROPUESTAS PARA EL CAMBIO DE VISIÓN SON:

VISIÓN:

Constituirse en el Estado de Puebla como una organización líder en el manejo de enfermedades reumáticas, logrando que nuestros pacientes se reincorporen a sus actividades familiares, laborales y sociales a través del tratamiento, cuidado y manejo de calidad de la enfermedad, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas.

PONER EN PRACTICA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y DIFUNDIRLOS.

Una vez modificada la Visión de la empresa, es importante que los colaboradores y todos los miembros de FUPPRE la conozcan, se apropien de ella, se sientan identificados con estos aspectos y sobre todo realicen sus actividades tomando como base estos principios.

Para difundir estos puntos clave de la organización, es prioridad brindar una sesión de inducción a todos los miembros de la organización sobre dar a conocer la importancia de la misión, visión, valores y basar su trabajo en esos puntos. Colocar la Misión y Visión en puntos estratégicos con la finalidad de que sean aprendidos y sean visibles a todos los colaboradores de la empresa, con la

finalidad de lograr un compromiso con estos conceptos, aplicándose en su trabajo directo como un hábito de trabajo.

Realización de actividades sociales como darles la bienvenida a los nuevos integrantes de la organización además de brindarles materiales informativos relacionados con la organización con la finalidad de que se familiarice con esta y aprenda como se trabaja. Materiales como: manual del empleado, filosofía de la empresa, manual corporativo, etc., que ayude a adoptar la manera de trabajar que tiene la empresa.

Las reuniones de trabajo deben ser periódicas y tratar los puntos más relevantes, de importancia y por desarrollarse inmediatamente en el evento o situación que lo amerite, anteriormente se dio una serie de recomendaciones sobre cómo llevar una junta exitosa y productiva, aprovechando al máximo la duración de la reunión.

Es por eso que las juntas deben ser mensuales, estar presentes las personas responsables de cada departamento para compartir dicha información con el resto de los miembros de cada departamento, así como informar los canales de comunicación internos que las personas podrán utilizar para mantenerse informado, con la finalidad de que todo el personal se entere y este empapado de lo que está pasando tanto internamente en la organización como en su entorno.

La informalidad de la comunicación que se le ha dado a la información que se maneja en FUPPRE ocasiona el rumor, que es la información incompleta o distorsionada y mal entendida por parte del receptor. Esto afecta directamente el desempeño y productividad en las actividades. La formalidad de la comunicación es importante ya que sigue los niveles jerárquicos establecidos por la empresa. Es por eso que fortalecer los canales oficiales para comunicarse sería un punto a tratar, como el hecho de utilizar el correo electrónico para hacer llegar información, oficios, memorándums, boletines informativos, reuniones de trabajo, cursos de capacitación, etc., estos puntos mencionados le darán la formalidad a la comunicación que se maneja en la empresa y por ende un personal mejor informado.

Esta Fundación está proyectada para brindar un servicio de salud a personas con padecimientos reumáticos, es necesaria la estimulación de los colaboradores mediante un programa integral de reconocimiento, colaborador del mes por objetivos logrados, artículo impreso de reconocimiento a la persona por la labor que desempeña FUPPRE y alguna remuneración por su labor altruista dentro de la organización, buscando proyectos para la recaudación de fondos que sean constantes y periódicos para alcanzar a cubrir un porcentaje económico a los voluntarios que brindan su apoyo personas que lo necesitan.

Es importante la delegación de responsabilidades en el área de dirección de proyectos, ya que si bien el staff médico no depende de la dirección ejecutiva para prescribir recetas y medicamentos, la dirección de proyectos si necesita la autorización de la dirección ejecutiva.

El Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) otorga mediante un autodiagnóstico sustentado y documentado por la empresa para poder ser verificado por el personal de CEMEFI con la finalidad de adquirir el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) esto sería importante debido a que FUPPRE se encuentra en busca de mejorar la calidad de vida de las personas.

Es importante contar con capacitaciones constantes por parte de los directivos en el área organizacional ya que las personas que fungen como directivos no tienen los conocimientos administrativos, o bien sea el área que deseen desarrollar ya que estos, solo tienen conocimientos médicos, específicamente, reumatólogos; por lo que la gestión es estos puestos no es profesional. Es también recomendable una o varias capacitaciones o cursos de actualización para los colaboradores según las necesidades que existan y que busquen satisfacer.

Realizar un cronograma de actividades de todos los eventos que se realizan anualmente, en donde estén planificados y especificados las funciones de cada una de las personas en el evento a realizarse, además de detallarse los materiales a ocuparse, las locaciones que se ocuparán, las actividades que se realizarán, las

personas responsables del evento, invitados especiales o algún dato que pueda ser importante para el éxito del evento.

Difundir el reglamento interno de la organización ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, el personal de FUPPRE desconoce por completo la existencia de este, por lo que no se siguen las normas, políticas, sanciones, procedimientos que existiesen en este reglamento. Es por eso que es necesario que lo conozcan y los encargados se encarguen de transmitirlo por los canales de comunicación internos.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Analizando la situación y de acuerdo con los resultados ya obtenidos anteriormente, podemos decir que como propuesta también es necesario para la organización un plan estratégico de comunicación, este es importante debido a que es un medio que permite incrementar valor interno de una actividad, es decir, permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa (Libaert, 2014).

El plan de comunicación como se ha mencionado en líneas anteriores consiste en un documento con propuestas de acciones de comunicación basadas en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. El plan tiene que ser ante todo un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras.

Para elaborar un plan estratégico de comunicación es necesario conocer a la organización, saber cuáles son los objetivos a corto, mediano o largo plazo, además de saber qué es lo que se debe hacer para hacer un enunciado realmente estratégico y que se convierta en un aporte real para los procesos comunicativos que requiere la organización.

Garrido (2004), desarrolla una estructura general donde se establecen los objetivos puntuales de la organización para obtener los resultados trazados dentro de la empresa. Su estructura general se basa en tres niveles básicos, la estratégica, que corresponde al nivel de planeación a largo plazo en que se define

como se van a concretar los objetivos, La Táctica que es el nivel en que se definen mejor el uso de los recursos y el mejor momento para emplearlos y por último la Logística que es el nivel donde se producen los recursos para el logro de los objetivos.

Uno de los problemas en el momento de hacer la planificación de la estrategia es la falta de la planificación y la mala planificación. Lo cual se evidencia en la falta de objetivos y de planes que los ponga en acción, la descripción de objetivos incoherentes así como la falta de densidad para soportar el mediano y largo plazo.

Es por esta razón que se consideró realizar una propuesta para la realización de un plan de comunicación estratégico para la empresa, con la finalidad de alinear los objetivos de la empresa con el plan estratégico. Algunos puntos que se *deberán tomar en cuenta y que son importantes en el momento de redactar el plan* se mencionan a continuación:

1. Análisis del entorno
2. Objetivos
3. Público objetivo
4. El mensaje
5. La estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y Seguimiento
10. Evaluación.

PLAN DE MEDIOS

Herramientas	Objetivo de Comunicación	Públicos	Presupuesto	Calendario	Responsabilidad
Boletín Informativo	Informar sobre cuestiones administrativas o temas relacionados con la empresa.	Todos los colaboradores de la organización.	Puede ser sin costo si se envía vía internet a los correos electrónicos de las personas.	Los boletines informativos serian de forma mensual.	Encargado de la comunicación en la empresa.
Reuniones de trabajo	Informar, dialogar, intercambiar opiniones, delegar y establecer objetivos.	Todos los colaboradores de la organización.	Material y equipo de trabajo, presentaciones, tiempo.	Las reuniones de trabajo son recomendables por lo menos 1 vez al mes.	Las reuniones deben ser organizadas por el segundo jefe inmediato
Sesión de capacitación	Dar a conocer la importancia de la misión, visión y valores.	Todos los colaboradores de la empresa.	El costo puede ser alto, tomando en cuenta que se está contratando especialistas en comunicación organizacional.	Sería una sola sesión que abarcara a las personas responsables de la ejecución de la cultura organizacional	La continuidad y ejecución de la comunicación organizacional debe ser ejecutada por directivos.
Difusión de la cultura organizacional	Informar y hacer que el trabajo se base en los principios por los que trabaja la organización.	Todos los colaboradores de la empresa.	Los costos tendrían que ver con poner un tablero de noticias y cuadros donde contenga la misión, visión y valores colocados estratégicamente en la empresa.	Esta cuestión se haría una sola vez, donde quedaría impreso los principios de la organización.	Esta actividad estaría a cargo del responsable en comunicación.
Inducción corporativa	Lograr integración, pertenencia, identificación por el lugar de trabajo y las instalaciones del lugar.	Los nuevos miembros que vayan integrándose a la organización.	Los costos tienen que ver con materiales informativos a los de nuevo ingreso como filosofía de la	Estas actividades se realizaran cada que una persona entre por primera vez a la empresa.	Esta actividad estará a cargo del relator de inducción.

			empresa, manual del empleado, manual corporativo.		
Manual del empleado	Poner a disposición a todos los colaboradores los reglamentos, políticas y procedimientos que se siguen para seguir las direcciones correctas.	Todos los colaboradores deben tener este manual para seguir las pautas escritas.	Costos de impresión por manual.	Este manual se proporcionará cada que un nuevo miembro se integre a la empresa.	El departamento de recursos humanos será el que entregue dichos documentos.
Programa de reconocimiento	Estimular a los colaboradores por su labor dentro de la empresa.	La persona que alcance un objetivo alto.	Remuneración económica por objetivos logrados será variable.	La remuneración económica puede ser cada 3 o 6 meses.	Será responsable el departamento de contabilidad.
Reglamento Interno					
Formalizar la comunicación	Establecer el modo en que cada persona debe comunicarse y comportarse así como transmitir la información.	Todos los colaboradores de la organización.	Los costos serían por el boletín informativo.	Es un proceso inmediato para empezar a utilizar o formalizar la comunicación.	Los encargados serán los altos directivos.
Adquirir el distintivo ESR	Mostrarnos comprometidos interna y externamente por el entorno social de las personas.	Esto estará dirigido internamente, mostrar a los colaboradores de la empresa que trabajamos por la sociedad y para mejor su calidad de vida.	Los costos serán altos por el pago al CEMEFI por el distintivo y el trabajo anterior a esto por estructurar la empresa conforme a los lineamientos.	El proceso para adquirir el distintivo esta aproximadamente contemplado durante 6 meses.	Las personas a carga serán administrativos y altos mandos.

10.2 CONCLUSIONES

Como lo vimos en el presente trabajo, la cultura organizacional incluye los valores, creencias, comportamientos, normas y artefactos que conectan a los miembros de una organización. Como en cualquier otra cultura, la cultura organizacional se desarrolla durante un largo período de tiempo con la participación de los miembros.

Los resultados que se obtienen mediante el análisis de la cultura organizacional pueden ser variados, ya sea sobre la resistencia al cambio, la actuación de la organización, estilos de comunicación y estilos de liderazgo.

La cultura en la organización es diferente en cada empresa, cada una tiene sus propios mitos, historia, su forma de trabajar, su filosofía que la distinguen de todas las demás empresas que hay en el mercado. Algunas presentan un ambiente con mucho dinamismo y algunas otras presentan un entorno de confort.

Diversas investigaciones nos revelan que la cultura en la organización trae consigo el éxito de esta ya que una buena cultura organizacional eleva considerablemente el desempeño de los miembros de la empresa al sentir los valores con los que trabajan y sentirse parte de la empresa como un todo.

La finalidad de las ya mencionadas propuestas es que las personas puedan perseguir los mismos objetivos que persigue la empresa con base en la cultura organizacional. Como se ha dicho, las personas pueden encontrar una comunión con los valores y creencias que tiene la empresa y cuando se da esto es más fácil que los empleados sean más productivos y busquen el logro de objetivos.

Es importante que estos elementos se den a conocer y se transmitan entre toda la comunidad de la empresa, mediante las estrategias de comunicación que se sugirieron ya que se ha comprobado que su ejecución, trae consigo resultados efectivos, con la finalidad de que el personal este informado y se haga participe.

Todos los elementos de una empresa deben funcionar como un engranaje de reloj, por dar un ejemplo, que en conjunto puedan dar resultados satisfactorios ya que si uno de estos falla o no funciona, impedirá a los demás funcionar correctamente.

A lo largo del presente trabajo, pudimos darnos de los problemas que prevalecen en la organización como lo son: la informalidad en su comunicación interna, el desconocimiento de la visión, valores, metas, reglamento interno por parte de los colaboradores. Aunado a este punto, las personas no perciben ningún tipo de incentivos económicos ni de reconocimiento lo que hace complicado que se busquen fervientemente el cumplimiento de las actividades.

La falta de inducción y de capacitaciones ha afectado considerablemente la información que se tiene de la organización, por ello el desconocimiento de los colaboradores en el momento de saber las funciones que tiene cada departamento. La falta de integración es otro aspecto de la desinformación que sufre la empresa.

Es por estas razones que se propusieron estrategias de comunicación para fortalecer la cultura organizacional de FUPPRE, lo cual trae consigo costos en el poder modificar formas de trabajar, en adoptar un sistema de remuneración tanto económico como de reconocimiento para incentivar a los colaboradores que representan el activo más importante de la empresa que es el empleado.

Costos en establecer reuniones productivas periódicas, en establecer un boletín informativo, darle difusión a la misión, visión, valores, metas, objetivos, reglamentos, normas, políticas. Brindarle al personal capacitación constante para mejorar la ejecución de sus actividades y responsabilidades, además de establecer inducción al personal de nuevo ingreso.

En muchos casos podemos decir que los costos son el implementar las estrategias que ya se mencionaron, en algunos otros implica un costo económico real y directo a la empresa; sin embargo el no aprovechar o no implementar las herramientas que se han propuesto para la Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE) implicaría un costo más alto a largo plazo para la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Biblioteca Virtual EUMEDNET. (pp. 133-138).

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. Mexico: Netbiblo. pp. 24-31.

Bonilla Gutiérrez, C. (1988). La comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas. México: Trillas.

Biagi, S. (2011). Impacto de los medios de comunicación. México: Cengage Learning. (pp. 11).

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill (pp.305-326)

Capriotti, P. (2008, Diciembre). La comunicación interna. Artículo publicado en Reporte C&D, Capacitación y Desarrollo Argentina, N. 13. Recuperado el 3 de junio de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Cervera, A. (2006). Comunicación Total. Madrid: Hesic (pp. 313- 317).

Clow, K. Baack, Donald. (2010). Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing. México: Pearson. (pp. 227-234).

Colle, R. (2002). Teoría cognitiva sistémica de la comunicación. Santiago de Chile: San Pablo.

David K. Berlo (1974). El proceso de la comunicación. Argentina: El ateneo.

Rodríguez, I. (2005). Teorías de la comunicación organizacional. Recuperado el 15 de mayo de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Fonseca, M. Correa, A. Pineda, M. Lemus, F. (2011). Comunicación Oral y Escrita. México: Pearson. (pp. 2-14).

Fernández, C. (2012). La comunicación en las organizaciones. (Reimpresión 2014). México: Trillas. (pp. 11-17).

Fernández, C. (2001). La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. México: McGraw-Hill. pp. 92-128.

Fernández, C. (2012). La comunicación en las organizaciones. Escuelas del comportamiento organizacional. (Reimpresión 2014). México: Trillas. (pp. 18-36).

Gámez, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de www.eumed.net/libros/2007a/221/ (pp. 6-9).

Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana. (pp. 15-24).

Gonzales M, Carrero E. (2002). Manual de planificación de medios. Madrid: Hesic. (pp. 74-78).

Gonzales, A. (2008). Principios básicos de comunicación. (pp. 37-69). México: Trillas.

Gonzales M, Carrero E. (2002). Manual de planificación de medios. Madrid: Hesic. (pp. 39-80).

Hinojosa, L. Sosa, G. (2010). Comunicación medios y crisis económica. México: Facultad de Ciencias de la comunicación BUAP. (pp. 215).

Jiménez, J. (1998). La comunicación interna: La comunicación Interna y la organización de la empresa. (pp. 10- 74). Madrid: Díaz de Santos.

Kontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill. (pp. 460-464).

Katz, D. Kahn, R. (1966). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas

- Libaert, T. (2014). El plan de comunicación organizacional. (pp. 184-198). México: Limusa
- Llano, C. (2004). Humildad y Liderazgo: Liderazgo y humildad. (pp. 53). México: Ediciones Ruz.
- Libaert, T. (2014). El plan de comunicación organizacional. México: Limusa. (pp. 32-35).
- Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI: La comunicación interna. (pp. 304). España: Centro de Estudios Financieros.
- Merlano, M. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. Recuperado en 13 de marzo de 2015 de <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Martínez, A. Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica. México: Trillas. (pp. 11-26).
- McQuail, D. (1997). Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Buenos Aires: Paidós. (pp. 20- 25).
- Macías N. Cardona, D. (2007). Comunicometodología. México: Universidad Intercontinental. (pp. 119-142).
- Pearson J, Turner, L. Mancillas, W. (1993). Comunicación y Género. Barcelona: Paidós. (pp. 29).
- Pérez, F. (2011). La publicidad y los medios. España: Ediciones Universidad de Navarra. (pp. 11-14).
- Pozo Lite, M. (1997). Cultura empresarial: Su influencia en la gestión estratégica. Madrid: La fragua.
- Rebeil, M. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Editores/Universidad Iberoamericana. (pp.217)

Rebeil, M. Sandoval, C. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana. (pp. 55- 95).

Rivera, A. Gonzales, E. Serrano, J. (2012). Liderazgo y la organización. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.eumed.net/ce/2012/liderazgo-organizacion.html>

Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional. (pp. 170-176). México: Thomson Editores.

Saló, N. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones: El plan estratégico de comunicación. España: Paidós Ibérica. (pp. 50-51).

Sánchez, S. (1996, septiembre-noviembre). El trabajo del comunicador organizacional. Revista Razón y Palabra, Vol. 4, Año 1. Recuperado el 3 de junio de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>

Torres, A. Alejo, B. (2011). Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 3 de junio de www.eumed.net/rev/cccss/13/

12. ANEXOS

12.1 CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado para los colaboradores Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE) y tiene como principal objetivo el diagnosticar la cultura organizacional actual de la mencionada organización. Con los resultados obtenidos se pretende implementar estrategias para fortalecer este rubro en FUPPRE.

1. ¿Me siento identificado con la labor que realiza FUPPRE?

- A) Siempre ☐ B) Frecuentemente ☐ C) Algunas veces ☐
D) Casi nunca ☐ E) Nunca ☐

2. ¿Cuál es la misión de FUPPRE?

- | | | |
|---|--|---|
| A) Mejorar la calidad de vida de los pacientes. | B) Ofrecer apoyo en el tratamiento de la enfermedad a niños, jóvenes y adultos con padecimientos reumáticos. | C) Promover la actualización en reumatología para médicos de primer contacto. |
|---|--|---|

3. ¿Cuál es la visión de FUPPRE?

- | | | |
|---|--|--|
| A) Consolidar esta institución a nivel de todo el estado de Puebla. | B) Lograr la reinserción de los pacientes a su vida cotidiana. | C) Ser la mejor fundación en Reumatología. |
|---|--|--|

4. ¿Cuáles son los valores de FUPPRE

A) Honestidad

Trabajo en equipo

Comunicación

Generosidad

B) Respeto

Filantropía

Seguridad

Calidad

C) Filantropía

Trabajo en equipo

Servicio

Constancia

5. Podría explicar ¿cuáles son las metas que tiene FUPPRE?

Sí ☐

No ☐

Mencionalos

6. Redacta 3 puntos del reglamento interno de la organización.

7. ¿Conozco las funciones de cada uno de los departamentos de FUPPRE?

Sí ☐

No ☐

8. Describe cuáles son tus funciones dentro de la organización.

9. ¿Me entero oportunamente de las actividades internas que realiza FUPPRE?

Siempre ☐ Frecuentemente ☐ Algunas veces ☐

Casi nunca ☐ Nunca ☐

10. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la organización?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

11. ¿Cómo colaborador, qué tan bien informado estoy de las acciones que realiza FUPPRE?

Muy bien informado ☐ Bien informado ☐ Medianamente informado ☐

Mal informado ☐ Muy mal informado ☐

12. Cuando me entero de las actividades de FUPPRE por lo regular es a través de:

Correo electrónico ☐ Hoja membretada ☐ Por mis compañeros ☐

Por mi jefe ☐

Otro medio _____

13. ¿Qué medios de comunicación internos son importantes para ti?

A) Boletín informativo B) Correo electrónico C) Reuniones

14. Cuando entraste a FUPPRE, ¿te dieron algún documento acerca de la empresa y/o de tu trabajo?

A) Manual del empleado B) Filosofía de la Empresa C) Cultura de la Empresa
D) Plan Estratégico

15. ¿Cómo considera el liderazgo dentro de la organización?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

16. Existen opciones para expresar mis observaciones, propuestas o comentarios sobre el trabajo que se lleva a cabo en FUPPRE?

Sí ☐ No ☐

17. Sus propuestas o comentarios, ¿son atendidos oportunamente?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

18. ¿Cree usted que dentro de la organización se toman en cuenta las opiniones de los demás en la toma de decisiones?

Sí ☐ No ☐

19. ¿Las actividades que realiza dentro de la empresa van de acuerdo al puesto que ocupa?

Sí ☐ No ☐

20. ¿Son comunicadas las actividades a realizar?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

21. La organización, ¿Cuenta con una planeación de actividades?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

22. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo una supervisión de las actividades que cada colaborador desempeña?

Con mucha ☐ A veces ☐ Raramente ☐ Nunca ☐
Frecuencia

23. Existe una evaluación de objetivos en la organización que permita a los colaboradores saber si se cumplieron los objetivos planteados por FUPPRE?

Sí ☐ No ☐

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO!

12.2 ENTREVISTA

La siguiente entrevista ha sido diseñada específicamente para directivos de la Fundación Pro Paciente Reumático A.C. (FUPPRE). Con la finalidad de diagnosticar la cultura organizacional actual en dicha organización, así como también tiene como objetivo primordial, conocer como los directivos gestionan y merman el rubro antes mencionado en la organización.

1. ¿Estoy identificado con la labor que realiza la organización?
2. ¿Cuál es la Misión, Visión y Valores de la organización?
3. ¿Cuáles son las metas que tiene la organización?
4. ¿Cuáles son los valores que diferencia a tu empresa?
5. ¿Cómo se transmiten y comunican (Misión, Visión, Valores, Metas) a los empleados? ¿Cómo trata la empresa de inculcarlos?
6. ¿Cómo se comunican las normas que existen? ¿Cómo se fomenta que se aprendan y se cumplan?
7. Podría decirme, ¿cuáles son algunos puntos del reglamento interno de la organización?
8. ¿Cuáles son sus funciones como representante de la organización?
9. ¿Cuál es el procedimiento para mantener a los colaboradores de la empresa informados?
10. ¿Qué tipo de información se maneja?
11. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la organización?
12. ¿Estoy informado sobre todas las acciones que se realizan en FUPPRE?
13. ¿A través de que herramientas lo mantienen informado?
14. ¿Qué herramientas de comunicación son importantes para ti?
15. ¿Cómo considera el liderazgo dentro de la organización?
16. ¿Existen opciones para que los colaboradores expresen sus observaciones, propuestas o comentarios sobre su trabajo?

17. ¿Se toman en cuenta las opiniones y propuestas de los colaboradores?
18. ¿Cómo se comunican las actividades que deben desempeñar los colaboradores de FUPPRE?
19. ¿Hay una planeación para determinar los objetivos que se buscan?
20. ¿Cómo es evaluado el logro de los objetivos?
21. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo una supervisión de actividades?