



CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 LA ORGANIZACIÓN

En el trabajo de investigación se tomo como punto de partida el concepto de organización, para conocer más sobre la misma, diversos autores muestran el plano en que se desarrolla la comunicación organizacional, el comportamiento humano y el desarrollo organizacional como proceso de cambio.

Para Hall (1996:33) la organización “es una colectividad con una frontera relativamente identificable con un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización misma y la sociedad. Por lo tanto una organización debe tener metas específicas definidas”.

La organización se identifica con un sistema de control basado en derechos y obligaciones laborales, en este existen escalas jerárquicas, sistemas de comunicación; un ambiente en el cual las personas están involucradas hacia el logro de objetivos, el resultado del trabajo que producen los empleados son de utilidad para los miembros de la organización y la sociedad, para lograr el cumplimiento de metas, la organización debe tenerlas bien definidas.

Las organizaciones están administradas por personas que coordinan las actividades de grupo, todo esto encaminado hacia el logro de objetivos, a corto o a largo plazo, en el caso de la Dirección de Servicios Universitarios existen diferentes líderes formales o autoridades que regulan las actividades de la organización. Para E. Schein (citado por Krieger, 2001:4) “una organización es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la dirección de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.



Se entiende que los puestos de gerencia funcionan para coordinar las tareas a realizar, para alcanzar los objetivos planteados. Las personas que conforman la administración se encargan de la dirección del trabajo por medio de escalas jerárquicas, llevan a cabo la ejecución de tareas y distribución de funciones con responsabilidad para el desarrollo de la organización. Según DiGaetani (1998:352) “Las organizaciones tienen sistemas de comunicación únicos que el líder utiliza para transmitir sus mensajes en forma eficaz y eficiente. Todos los miembros tienen el deseo inherente de saber lo que ocurre en el sitio donde trabajan; la información se consigue por medio de la comunicación entre otros”. Los investigadores han identificado cinco sistemas básicos de comunicación interna en las organizaciones: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, rumores y redes.

El líder formal de la organización posee diversos canales de (ascendente, descendente u horizontal) que utiliza para informar a los miembros de la organización, para emitir mensajes de tarea, de mantenimiento o humanos. En las organizaciones por necesidad humana la comunicación entre las personas genera rumores o de redes, por lo que es necesario que la organización considere los rumores y los canalice para darle la mejor atención, disipe la ambigüedad ya que generan incertidumbre en el trabajo.

2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Es tanta la necesidad de hablar en las empresas e instituciones que las buenas técnicas de comunicación son imprescindibles. Su naturaleza interpersonal la hace particularmente importante para su estudio en las organizaciones.

Como es sabido, la comunicación implica un intercambio de información entre dos o más partes. Las formas en que los individuos se comunican son múltiples y variadas: oralmente, por la escritura, teléfono, medios electrónicos, y la comunicación no verbal (gestos, ademanes, actitudes). Victoria Vargas





(1993: 12), define a la comunicación como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

Prácticamente todas las actividades organizacionales incluyen procesos de comunicación que mantienen unida a la organización, es por ello, que debe contar con un adecuado flujo de información, necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es bien sabido que casi la mitad de las comunicaciones administrativas se realizan con los subordinados, mientras que el resto se divide entre la comunicación con superiores, compañeros y receptores externos.

Es aquí cuando se hace referencia a las formas de comunicación, donde se pueden encontrar las más usuales como la ascendente, la descendente y lateral. Según Gordon (1997: 278), la comunicación descendente es aquella en la que se da un intercambio con las personas que están debajo de los jefes en la jerarquía de la organización. Pueden facilitar la comunicación con otros empleados recorriendo regularmente los centros de trabajo, creando boletines para el departamento, organizando una línea telefónica de comunicación urgente, correo electrónico, etc. Es decir, la comunicación descendente es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los inferiores.

Gordon (1997: 279) afirma que la comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización. Los empleados deben sentir confianza en sus supervisores para poder entregarles la información que les pueden transmitir sea positiva o negativa.

Dentro de esta forma de comunicar, se encuentran varios problemas como la demora, la filtración, el corto circuito y la necesidad de respuesta.



De acuerdo con Davis – Newstrom (1999: 72), la demora no es más que la tardanza del movimiento ascendente de información hasta los niveles más altos; mientras que la filtración es producto de la tendencia natural de los empleados a hacer del conocimiento de sus superiores únicamente lo que creen que éstos desean oír. Al sobrepasar uno o más niveles en la jerarquía de la comunicación de sus superiores, los empleados están recurriendo al corto circuito. Y cuando se habla de la necesidad de respuesta, es cuando los subordinados desean una pronta resolución al ente en discusión.

Otra de las formas de comunicarse en las organizaciones es la Comunicación Lateral o Comunicación Cruzada, que es aquella que atraviesa las cadenas de mando.

Afirman Davis – Newstrom (1999: 77) que la comunicación lateral es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otros departamentos y además, suele ser el patrón dominante en la administración.

Dicho de otra manera, existe porque las personas prefieren la informalidad de la comunicación lateral a la cadena de mando oficial.

Es por ello que Gordon (1997: 280), comenta que con frecuencia las personas envían mensajes a terceros de su mismo nivel dentro de la organización, tanto en sus departamentos o divisiones como en otros.

La comunicación directa entre los alternos suele ser más veloz y exacta. Aunque también se pueden presentar distorsiones al codificar, transmitir o decodificar, la comunicación lateral normalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación del trabajo. Además propicia que se desarrolle en toda la compañía una visión de las metas y las preocupaciones de la organización.

En cualquier organización existen dos tipos de comunicación para hacer llegar o transmitir mensajes, y son conocidas como comunicación formal y comunicación informal.





Según Gordon (1997: 275), la comunicación formal se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular, por ejemplo, de jefe a empleado. La comunicación formal suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y mando.

Es decir, la comunicación formal es la oficial, la que se da a través de la estructura de la red de comunicación organizacional. Se puede usar en medios orales o escritos, como una junta de personal o un memorándum.

Las formas más comunes de comunicación formal que se utilizan en las organizaciones, son generalmente conocidas por los empleados a través de folletos, avisos o boletines que se hacen circulares y que no siempre son satisfactorios; además, los reglamentos de operación y programas de trabajo mensual o anual, se hacen llegar por escrito a todos.

De acuerdo con Bland & Jackson (1990: 37), la comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta menos a la ambigüedad y a las malas interpretaciones, que la verbal. Y es así mismo relativamente poco costosa. Una ventaja adicional consiste en que se puede guardar para la posteridad y consultarse las veces que uno desee.

Pero una palabra o frase escrita, frecuentemente significa una cosa para una persona y algo muy diferente para otra.

Por ello se considera que el método más eficiente y satisfactorio de difundir y detallar tales informes, es la presentación y discusión directa con los empleados participantes, ya sea en entrevistas individuales o mediante sesiones formales, por grupos departamentales y la reunión general con todos los colaboradores.

Bland & Jackson (1992: 89), afirman que es importante recordar que debemos hablar con la gente, y que las sesiones de diálogo así como las



reuniones, los grupos de instrucción y los discursos requieren de estructura y organización.

Bland Michael – Jackson, Peter. “Comunicación Interna Eficiente”. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1992. Pág. 37-115.

En la mayoría de las empresas se acostumbra que los jefes vayan de ronda o recorran las instalaciones para constatar que todo marche en orden y, entre otras cosas, averiguar directamente los problemas del personal.

Según Bland & Jackson (1992: 90), recorrer las instalaciones es una forma de demostrar al personal que su superior se interesa por ellos. También es uno de los mejores métodos de obtener retroalimentación del personal y para tener un sentimiento de contacto directo en lugar de tenerlo con una pila de datos estadísticos gélidos.

Aparte del recorrido de las instalaciones, es importante que los superiores realicen también, reuniones masivas, reuniones de representantes, reuniones de departamentos, equipos de información; que muestren formación, regularidad y que agenden estos proyectos para así, estar en contacto directo con la organización total.

Básicamente las redes de comunicación que se han presentado son formales, pero también existe la manera informal de transmitir mensajes.

Según Gordon (1997: 275), la comunicación informal se refiere a la comunicación más espontánea, que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación. La cadena de rumores de la organización es el vehículo prototipo de la comunicación informal.

Ésta puede ayudar, o bien, poner obstáculos para lograr las metas de la organización y viaja a través de un canal más rápido que el oficial, se le llama comúnmente murmuración.



De acuerdo con Kossen (1991: 95), la murmuración existe por las necesidades personales de los empleados, teniendo un efecto significativo sobre cualquier organización y debe ser, por tanto, bien entendida por los miembros organizacionales.

Cuando hay gente, hay murmuraciones. Es decir, el rumor es inherente al ser humano; algunas de las actividades en las que se suscita la comunicación informal, son las reuniones sociales de la oficina, en los recesos, las actividades extraoficiales, etc., en donde se transmite oralmente y, por lo tanto, con mayor rapidez; además de llevar a los empleados a un estado de inseguridad laboral si es que no se tiene la comunicación adecuada.

Como lo mencionan Davis – Newstrom (1997: 86), el rumor suele emplearse como sinónimo de comunicaciones secretas, constituye la parte falsa y no verificada de la información de las redes naturales.

Es decir, el rumor es creado por gente que forma parte del personal. Es una situación que trabaja en forma negativa, puesto que aunque no debe tener un lugar entre los métodos de comunicación, no se le puede ignorar y por lo menos se debe mirar lo que representa en la comunicación personal y lo que debe hacerse respecto a ella.

Es así, como Davis – Newstrom (1997: 87), proponen algunos lineamientos para controlar el rumor: a) eliminar sus causas para prevenirlo; b) enfrentar la murmuración lo más pronto posible; y, c) escuchar todos los rumores para comprender su significado.

La verdadera misión de la comunicación dentro de una organización es promover la participación de los individuos integrados en ella, hacerlos conscientes de su papel, y de ese modo propiciar su desarrollo.

De acuerdo con Fernández Collado (1991:32), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la



creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El estudio del diagnóstico de las comunicaciones es precisamente conocer los problemas y de esta forma, saber cómo atacarlos.

Rodríguez (1999: 63), plantea que como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

Además, afirma Rodríguez (1999: 188), el estudio de diagnóstico de las comunicaciones debe considerar los medios utilizados habitualmente en la organización, se debe hacer un análisis de los diarios, revistas, circulares, boletines, etc., tanto en términos de sus contenidos, como de su forma y el grado de receptividad y acogida que encuentran.

Los superiores deben saber cuáles son las formas o los canales por los que sus empleados están recibiendo información y, si son los correctos, puesto que si no es así, hay que hacer algo y pronto; por ello la importancia del diagnóstico.

Sayles y Strauss (1969: 169), afirman que uno de los principales obstáculos de comunicación que surgen dentro de la empresa, es que el empleado no sabe la información específica necesaria para realizar su tarea. Además el trabajador no sabe cuando está trabajando bien y cuando está trabajando mal, este es un gran reto para los empresarios que desean obtener un clima de cooperación y comunicación abierta en el trabajo.

Sin embargo esta información no es suficiente para la comunicación de una empresa, además de conocer toda la información, es necesario utilizar





diferentes medidas de control de la información, para ver si esa comunicación es reciproca, por ejemplo, el control de los clientes y personas externas a la organización que serán de gran utilidad para retroalimentación de la empresa.

Otro obstáculo que impide una comunicación abierta es el miedo de transmitir información válida con respecto a la organización.

De acuerdo con Sayles y Strauss (1969: 170), uno de los grandes problemas de comunicación organizacional, es la actitud de los gerentes, supervisores o directivos, al momento de enterarse de algo que no les conviene o sencillamente no quieren admitir esa información, por lo tanto afecta la eficiencia funcional de la empresa.

Sayles – Strauss. 1969. Sin duda alguna, no puede surgir una buena comunicación y cooperación bajo estas condiciones de miedo y desconfianza.

Uno de los factores que originan mayor comunicación organizacional, es la oportunidad que se le da al empleado de participar en la toma de decisiones. Esto trae como consecuencia la libertad del trabajador de poder expresar tanto problemas como ideas en beneficio de la empresa. De esta manera el trabajador estará más pendiente de su labor, con una disposición mucho mayor a la comunicación sobre todo al momento de saber que su trabajo es valioso e importante para la empresa.

Por su parte, Fernández (1991: 33) argumenta que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización – independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados – deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.



Es por ello que la comunicación eficaz es importante en cualquier situación laboral, y por lo tanto se debe ser muy cuidadoso cuando se diagnostique cómo se comunican los integrantes de la organización.

Debe tenerse siempre presente, que la comunicación tiene doble sentido: para que su éxito sea completo, tendrá que circular hacia arriba y hacia abajo – no sólo de los altos puestos administrativos a los niveles inferiores, sino también de los empleados a los jefes y a los más altos directivos. Pero no cabe duda que el equilibrio entre ambos sistemas de comunicación (formal e informal), mejorara la comunicación interna en la organización.

2.2.1 COMUNICACIÓN

La comunicación que se da en las organizaciones, toma en cuenta factores importantes cuando se refiere a la comunicación organizacional y va dirigida a las personas que conforman la organización.

El interés en lo que respecta a comunicación interna de una organización conforme a los miembros pertenecientes a la Dirección de Servicios Universitarios de la Universidad de Sonora, llámense directivos, supervisores, empleados, etcétera, por medio de la integración del trabajo y actividades laborales, se obtenga una buena comunicación interna, lo cual conlleva al éxito organizacional, identificando al empleado e integrándolo a participar en grupos de trabajo con objetivos definidos y difundidos por la organización, su misión, visión, metas

Y según las estrategias que ésta emplee para cubrir con sus actividades y conseguir resultados.

Como establece Goldhaber (1984:23) “la comunicación es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.



Por otro lado se encuentra el flujo de información dentro del marco de la organización, según teoría de Katz y Kahn (2001:6-7) la información va con respecto a la comunicación interna que se da en una organización, según sea el tipo de organización como por ejemplo una institución de:

- **Producción o económica.-** se ocupa de la creación y capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general
- **Mantenimiento.-** la cual está dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y la sociedad.

Estas son las que se ocupan en el mantenimiento directamente y también las que se orientan a la restauración a través de actividades de salud, bienestar como los hospitales, escuelas, iglesias, etc.; y así crear una integración en la sociedad.

- **Adaptantes.-** desarrollan crean y prueban teorías y aplican información a problemas existentes, en este caso serian las universidades proporcionando parte de la integración informativa de la sociedad.
- **Administrativa o política.-** que se encarga de la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas.

Respecto a lo anterior y tomando en cuenta el tipo de organización; es necesario comprender que la comunicación es un proceso compuesto por un emisor, que envía un mensaje a través de diferentes medios oral, escrito, no verbal, etcétera y un receptor que le responde mediante una acción; si faltara algún elemento de estos, el proceso no se llevaría a cabo.

EMISOR —————→ **MENSAJE** —————→ **RECEPTOR**

Una institución u organización se entiende por el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, en base a una división de trabajo; es inevitable el contar con un flujo



de datos que sirve en los procesos de comunicación e intercomunicación de cualquier institución, haciendo posible que, a través de la interrelación coordinada de actividades de cada uno de sus miembros, puedan satisfacerse también sus necesidades individuales y de grupo.

Todo esto tomando en cuenta aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización. Por su parte según Davis y Newstorm (1999:285) “La comunicación es la trascendencia de información y su comprensión entre una persona y otra”, es decir, es una forma de ponerse de acuerdo en contacto con otros mediante la transformación de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

Según Noznik (2002:12) “La comunicación es el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta ya sea opinión, actitud o conducta”.

Habitualmente la forma de comunicarse es cuando se pone en contacto con otras personas, a través de lo que se llama mensaje, mismo que la segunda persona lo interpreta y da su opinión, conducta o actitud, por lo que la comunicación trabaja por medio de estímulo – respuesta, es decir reacciona ante lo que se comunica.

La comunicación es un sustento de la organización por lo que sus integrantes están gestando, es inevitable que exista. Los mensajes son los que producen y desarrollan a la organización perpetuando su existencia. Las interferencias comunicativas se originan al interior provocando conflictos comunicativos entre las áreas que la conforman.

Es de vital importancia que todos aquellos mensajes emitidos hacia el interior sean canalizados y atendidos, ya que el no hacerlo podría provocar malos entendidos en el desempeño de tareas a realizar, en la toma de decisiones y participación del individuo.



La verdadera comunicación efectiva es buscar y promover el desarrollo de la organización, lograr el cumplimiento de metas y objetivos para alcanzar el éxito como organización, proporcionando un equipo de trabajo competitivo y dispuesto para el desarrollo organizacional.

Por otra parte, Van Riel. (1991:153) la comunicación se presenta como un proceso en la organización; mediante el modelo IPO (Input, Producción y Output). Se describe como la planificación de todas las formas de comunicación interna y externa que utiliza la organización.

Según la terminología del sistema el proceso de comunicación se divide en tres fases secuenciales: La fase input, fase producción y la fase output. La fase input trata de la preparación de las actividades de comunicación, es decir, la implementación de análisis y estrategias; la fase de producción muestra la ejecución de los planes adoptados, siendo la toma de decisiones e implantación; por último la fase output son la expresiones finales de todas las formas de comunicación y sus efectos sobre los objetivos

Por otra parte, la comunicación se presenta como un proceso en la organización; mediante el modelo IPO (Input, Producción y Output), esto quiere decir que el proceso de la comunicación en la organizaciones se da por fases. Se plantean las estrategias de comunicación, para la realización de actividades laborales, capacitación etc. Posteriormente en la fase de producción es donde se llevan a cabo esas tareas, donde el personal lleva a la práctica los conocimientos adquiridos; pasando a la fase final (output) en donde la organización evalúa; se retroalimenta en observar si las técnicas o estrategias están a favor del logro de los objetivos impuestos, comunicación efectiva y mejoras.

2.2.2 EL MENSAJE

Goldhaber, (1984: 24) menciona “El mensaje es la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado. Los mensajes tratan



de información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas”.

Es necesario comprender que los mensajes son captados por el hombre; el papel que juega el receptor es dar un significado e interpretarlo. La información que contienen es sobre personas, objetos y acontecimientos generados de las relaciones interpersonales, grupales y sociedad.

2.2.3 CLASIFICACIÓN DEL MENSAJE

La clasificación del mensaje es trascendental ya que mediante esta categoría se logra identificar los aparatos que se componen un mensaje y así lograr interpretarlo de mejor forma. La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral, a través de signos orales y palabras habladas, o escritas, por medio de la representación gráfica de signos.

La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás. Sabemos que dentro del proceso de comunicación el contenido de los mensajes que emitimos son códigos, los cuales son descifrados por el receptor para que la comprensión de los mensajes sea eficaz, es necesario que ambos (emisor-receptor) tengan un grado similar de semántica, conocimientos, experiencias, idioma, etc.) para que se genere el intercambio verbal.

La comunicación no verbal es un sistema de códigos compartidos dentro del fenómeno global y complejo de la comunicación humana, que contempla el proceso de construcción, expresión y significación de todo aquello que tiene que ver con el lenguaje corporal en momentos de interacción en un lugar y tiempo determinado. Goldhaber, (1984:154)



2.2.4 MÉTODOS DE DIFUSIÓN

Los métodos de difusión identifican la actividad de comunicación empelada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes sean extendidos dentro de la organización. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías generales: en Hardware y software. Goldhaber, (1984:24)

El método de difusión Hardware se refiere aquellos mensajes difundidos por medio e aparatos que funcionen mediante energía eléctrica, ejemplo el teléfono, el correo electrónico, computadoras, etc. Y el software son mensajes orales que se dan cara a cara entre dos o más personas como por ejemplo conversaciones, capacitaciones, reuniones. Así como también son mensajes escritos como por ejemplo memorándum, boletines, cartas, etc. Goldhaber, (1984:24)

Algunos de los medios de los que se vale una organización para poner en marcha sus sistemas de comunicación son los siguientes: Ramos (1991:41)

- a) Publicaciones destinadas a los empleados (boletines y/o periódicos)
- b) Avisos periódicos (tableros y/o pizarrones)
- c) Contacto personal (palabra oral, escrita o simbolizada)
- d) Informes anuales (reportes escritos)
- e) Reuniones (palabra oral, escrita, audiovisual, o simbolizada)
- f) Asambleas de grupo (palabra oral, escrita, o simbolizada, material audiovisual, material escrito)
- g) Guías y manuales (material escrito y gráfico)
- h) Recomendaciones sugerencias (cartas y memorándums)
- i) Comité de sugerencias (Buzones)
- j) Comunicaciones oficiales (televisión, circuito cerrado)
- k) Programas educativos (televisión, videocasetes)
- l) Telegramas urgentes (palabra escrita)
- m) Mantenimiento de imagen o promoción de productos (revistas comerciales).



2.2.5 FLUJOS DE MENSAJES

Los flujos de mensajes en la organización para Redding se dividen en tres categorías Goldhaber, (1984:129):

- Mensajes de tareas. Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tiene la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos.
- Mensaje de mantenimiento. Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados y procedimientos, etc.
- Mensajes humanos. Están dirigidos a los individuos de la organización considerando principalmente sus actitudes, satisfacción y su realización.

Como se ha observado a lo largo de esta investigación, la comunicación es una parte primordial dentro de la organización, en este caso comunicación interna entendiéndose como el sistema nervioso organizacional, tiene como objetivo el integrar al personal en lo que se refiere a misión, visión, estrategias, productos, servicios y otros aspectos por la empresa, permitiendo que sus empleados cumplan su propio desarrollo y propósitos personales.

Manríquez (1993) menciona que la cultura organizacional está formada por un sistema nervioso de la organización, y éste a su vez lo conforman la comunicación interna y la comunicación externa. Es por ello la importancia que se le da en este caso a la comunicación interna. Esta es una herramienta poderosa de alta dirección puesto que contribuye directamente a integrar a la gente, a conformar la cultura organizacional deseada, a emprender cualquier programa gerencial, y lo más importante crear entre el personal una imagen positiva de la organización.

La experta Bobbie Gee comenta en su interesante libro, *Winning The Image Game*: “La imagen que los empleados tienen sobre su compañía (la imagen interna), es el aspecto más devaluado en la ecuación de la imagen





corporativa, mientras que una imagen externa positiva (la imagen que el público mantiene), gana el derecho para que la empresa sea oída, es el área crucial de la imagen interna la que determina si usted tiene algo valioso y de interés que decirle a un cliente presto para escuchar. Estas dos mitades de la ecuación de la imagen corporativa se centran alrededor de esos dos eventos críticos.”

En una empresa el personal es un factor clave de la comunicación, proyectan todo lo que conforma la comunicación como lo que se hace dentro de la empresa, esto influye directamente en la imagen y percepción de los clientes, es decir, la imagen con la que cuente el personal de cierta empresa es la misma percepción que el público externo obtendrá, todo esto en cuestión de cultura organizacional y comunicación interna.

Para analizar el esquema de la comunicación interna es muy importante hacer hincapié en el receptor interno. Nicolás Ind, en su libro The Corporate Image, menciona que: son los empleados quienes determinan si una organización es capaz de alcanzar sus objetivos o no. Que son los empleados los que determinan la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Y que son los empleados quienes determinan la imagen corporativa.

El receptor inmediato será entonces el propio personal de la empresa, es él quien debe estar totalmente convencido de los mensajes que recibe, puesto que de ello dependerá que los retransmita con nitidez a los receptores externos. Debemos tener presente que la imagen que el personal posea acerca de su empresa, influirá en sus actitudes y comportamientos y con ello, en la cultura organizacional en la que participa. Todo esto afectará los mensajes que él envíe a los receptores externos. (Manríquez 1993:174)

En otras palabras cuando una organización busca influir y crear una percepción hacia los públicos externos, antes debe lograr crear lo mismo en el público interno (personal de la empresa) creando una lealtad con la organización.



El cumplimiento del siguiente propósito central debe observarse constantemente desde que el personal es reclutado y contratado, hasta que se retira o renuncia, pasando por todas las etapas de su desarrollo dentro de la empresa para poder tener congruencia entre lo que se dice, hace y proporciona, y con ello lograr la imagen corporativa que se pretende alcanzar: “Integrar al personal como si fuera un solo cuerpo, en cuanto a la visión, misión, estrategias, productos, servicios y demás aspectos de la empresa, tanto para responder a los eventos de entorno como para cristalizar los objetivos generales de la organización, de manera que sus integrantes encuentren su propio desarrollo y el logro de sus objetivos personales.

(Manríquez 1993:176-177): Al tratar la comunicación interna, debemos ubicarla en el contexto de las nuevas realidades organizacionales, en las que se desarrollan las organizaciones inteligentes que dan un vuelco a los sistemas tradicionales, derivados del industrial de principio de siglo. Este modelo, propio de la economía industrial, hace énfasis en la división del trabajo, definición del puesto, manuales de procedimientos, jerarquías y otros aspectos, que han propiciado la burocratización del trabajo, y lo que es peor de mentalidades. (Manríquez 1993:178)

Manríquez sostiene que: por el contrario, el modelo de organización inteligente, se caracteriza por su flexibilidad y funcionalidad para hacer que la gente piense, participe y actúe. De ésta forma el recurso humano – humanware- se considera la fuente directa para generar innovaciones y ventajas competitivas.

Por otro lado Shimada del Instituto Tecnológico de Massachusetts, citado por Picazo Manríquez, en una entrevista concedida a El Financiero, bajo el título Capacidad Humana, La diferencia entre competitividad e ineficacia: “En la búsqueda por la competitividad internacional, el hardware y el software se compran; el humanware se cultiva, y el verdadero ingrediente del éxito empresarial de acuerdo con la experiencia reciente en países asiáticos.”



Las organizaciones deben tomar en cuenta según las exigencias de nuevos modelos de comunicación en el aspecto interno, la realidad actual en la que se encuentran los negocios, opina Manríquez, y agrega: para ello debemos considerar lo siguiente: “las organizaciones inteligentes y con ello, sus integrantes, deben mantenerse en un constante proceso de aprendizaje para actualizar sus conocimientos, ya que de ello depende que las empresas produzcan innovaciones – en el sentido más amplio de la palabra- para crear y mantener ventajas competitivas”.

Los objetivos de las organizaciones inteligentes son entre otros los siguientes:

- Difundir mensajes que cultiven un ambiente en el que predominen pensamientos positivos para que el personal desarrolle actitudes de confianza en sí mismo.
- Difundir medios y fuentes de información -libros, bases de datos, cápsulas informativas, conferencias, gacetas, etc.- que orienten y ayuden al personal en su preparación y proceso constante de aprendizaje.
- Orientar al personal sobre áreas específicas de la empresa donde puedan aplicar y generar más conocimientos.
- Exhortar al personal para que mantenga una constante relación con los clientes, y den seguimiento a sus necesidades y deseos en relación a los productos y servicios que proporciona la empresa.
- Involucrar activamente al personal en la creación de innovaciones en procesos, productos, servicios y valor al cliente, como medio para lograr el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa.
- Utilizar la comunicación interna como un medio vital y constante, cuando la empresa se encuentre en un proceso importante de cambio, de manera que el personal se mantenga informado de los objetivos que se persiguen y de sus efectos en la organización.
- Aplicar la metodología y prácticas de la auditoría de las comunicaciones, para mantener un continuo seguimiento y monitores de las mismas, en virtud de que todas ellas- en sus mensajes y medios- son cambiantes y generalmente tienen una efectividad efímera.



En pocas palabras, lo que en un futuro distinguirá a las organizaciones inteligentes de las tradicionales estructuras jerárquicas, será la capacidad de aprendizaje de sus miembros como generadores de riqueza vía conocimientos. Por eso es y continuará siendo vital la comunicación interna, no sólo para integrar y motivar a la gente, sino también para difundir información y hacer que ella desarrolle conocimientos. Manríquez, (1993:181)

Para Padilla (1991:26) la comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorándums, circulares, boletines, órdenes de trabajo, entre otros; este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. Aquí se pueden mencionar dos medios de comunicación interna: el primero un manual de procedimientos y políticas de la organización, el cual debe su existencia entre otros motivos a la necesidad de:

1. Establecer un análisis del personal y de las capacidades de los equipos; estudios de mercado y emisión de reglas internas para la organización.
2. Procurar una combinación entre las actividades y su relación con las funciones y crecimiento de la organización.
3. Promover un ordenamiento a las respuestas de los sectores externos (proveedores, clientes, competidores, etc.) de tal forma que pueda constituirse un nivel apropiado de retroalimentación consistente.
4. Delinear los métodos para la asignación de recursos humanos, materiales y técnicos.
5. Modelar un ambiente de trabajo digno que determine una alta productividad mediante el proceso mismo de retroalimentación interna, externa, interna – externa, externa-interna.

El segundo medio es una guía de identidad, la cual tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa, la cual, entre otros puntos puede contener los siguientes: Ramos, (1991:29)

- Creación de logotipo y determinar su uso elaboración de papelería interna y externa



- Diseño y elaboración de empaques y cajas para la protección de los productos durante su manejo
- Ideas para el diseño de la recepción de la organización.

2.3 PARTICIPACIÓN

La participación se da con base al personal de la empresa ya que comparten ciertos roles en aspectos laborales y emocionales tomando en cuenta situaciones que se presenten dentro del área laboral, de igual forma se da el de trabajar de forma grupal y así contribuir con los objetivos y metas, compartiendo en si una misma responsabilidad.

En las organizaciones la participación toma en cuenta muchos factores caracterizando lo que es el trabajo en equipo y la toma de decisiones, lo cual se ve reflejada en pequeños grupos, cuyas características más comunes son el agrupar procesos, tareas, actividades; compartiendo información, perspectivas e ideas, pero basándose en un desempeño individual, es decir trabajando en equipo persiguiendo la misión y visión de la empresa, sin descuidar su función que cada miembro de la organización realiza.

Viéndose esto como un proceso de el compartir actividades y según sea el caso el incrementar poder en ciertos empleados como el involucrándose en diferentes roles o funciones de la organización, ser reconocido por su desempeño, generalmente se da en el caso de toma de decisiones o desarrollos de proyectos.

Desde el punto de vista organizacional el autor Davis (2003:226-227) menciona a la participación como un proceso compartido entre administradores y empleados. Mismo que propone que los líderes y sus seguidores desarrollan una relación reciproca hasta cierto punto único en que el líder selectivamente delega responsabilidades, informa consulta; alaba y recompensa a cada miembro, a cambio cada uno de ellos contribuye con diversos grados de rendimiento en tareas, lealtad y respeto a sus superiores.



Según J. Stacy (citado por Duane 1991:25) “En toda situación, tratándose de la organización, evaluamos el trabajo el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados (el premio que recibimos a cambio); la razón entre el resultado y el trabajo, comparado al mismo tiempo esa razón con la de los otros condiscípulos y compañeros de trabajo”.

Para Duane (1991:257) la participación es la energía con la que se realizan las tareas, la calidad del desempeño organizacional, la participación está ligada a conceptos de motivación y satisfacción laboral, para poder tener una participación exitosa es necesario cubrir las dos variables de nuestra investigación según el autor anteriormente expuesto.

Estando de acuerdo con el autor anterior la participación del personal es un factor primordial, forma parte del desarrollo de la organización, entre más participación exista por parte de los individuos hay mayor productividad; provoca que las personas se identifiquen con la organización, es decir que el personal se “ponga la camiseta” en consecuencia de participación.

Para Hersey y Blanchardt (1998:157) la organización debe tener en cuenta que los administradores deben considerar al personal, en materia laboral encaminado hacia el logro de metas u objetivos a corto y largo plazo, con la finalidad de permitir que el empleado participe en el diseño de la estructura, sobre la cual se estimarán sus esfuerzos; además de involucrar al personal en la planeación estratégica del hospital, esto aumentara su compromiso, se identificará con su trabajo y con la organización.

2.4 LIDERAZGO

El liderazgo en una organización se entiende por las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos.





El liderazgo se distingue del concepto de poder en que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias mientras que el poder solo implica que las preferencias de los sujetos se mantienen en suspenso. Katz y Kahn (2001:383-385) “Establecen como la esencia del liderazgo organizacional que la influencia incremental sobre, y por encima de, la aceptación mecánica de las directrices, rutinarias de la organización”.

Basándose a lo anterior, mientras existan jerarquías dentro de la empresa no impide el liderazgo; cada uno de los miembros de la organización, independientemente su puesto poseen niveles de liderazgo unos más efectivos que otros, basándose en la iniciativa personal, experiencia en el puesto, coordinación de actividades, en donde sus seguidores internos se ven influenciados por su forma de trabajar y realizar sus actividades.

Los líderes deben de contar con varias cualidades como respetar, generar confianza, ser responsable, tener la capacidad de escuchar y en cierto modo verse como un apoyo en la organización.

Un líder no necesariamente debe contar con un puesto jerárquico ya que varía el tipo de líder como el formal y el informal, donde el formal es el que está establecido por la organización ocupando un puesto de alto nivel y teniendo a su cargo empleados; y el informal se da más por aspectos personales, como el mostrar empatía, con sus demás compañeros creando así un ambiente amigable y atrayéndolos en varias actividades dentro y fuera de la organización.

Para lo anterior un líder debe contar con ciertas características y uno de los principales es el de ser un motivador y crear un medio que estimule al personal y trabajar en un buen grado.

Zaleznik (1999:346) sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas, difieren en la motivación en su historia personal y como piensan y actúan. Hace distinción sobre los líderes y los gerentes, existen líderes formales que son los gerentes impuestos por la



organización y los líderes por su actitud, comportamiento y pro actividad. Es necesario identificarlos en nuestra investigación ya que son elementos cruciales para el desempeño de la organización.

El liderazgo se puede definir como “una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación y las competencias de otros en el grupo”. Gibson (2003:308)

En cierta forma los individuos identifican a un líder basándose en la persona, y no por su rango de poder sino por la influencia que genera ante la sociedad que lo rodea, causando una especie de impacto de forma laboral, emocional y social.

Según Fingermann (1982:153) “los verdaderos líderes son aquellos hombres que tácita o libremente fueron elegidos por el grupo, que ve en ellos la encarnación de sus inquietudes, de sus aspiraciones e ideales en determinadas circunstancias a la fuerza. Su poder reside en su fuerza moral. No se imponen”.

En todas las organizaciones existen líderes formales e informales por lo que el autor se refiere a la naturaleza de un líder, sin tener un puesto jerárquico que influye en la participación del grupo de manera indirecta, es decir que sin tener autoridad formal él ejerce una influencia en relaciones intergrupales fomentando el desarrollo organizacional.

El líder impuesto por la organización ejerce influencia en todos los miembros del equipo, por ejemplo castigar o recompensar a quienes no cumplen con sus responsabilidades o reglas. Un líder se distingue como respetado y sobresaliente ante los demás, facilitando que el grupo logre sus objetivos, satisfagan sus necesidades, personifica en sí los valores y



aspiraciones de los demás del grupo y también el iniciador y mediador en conflictos de grupos o acciones.

Existe también otro tipo de líder, el cual influye notoriamente ante los demás; House y Boas (2003:350-353) establecen una teoría práctica e integrada a la que se le conoce como liderazgo carismático. Hacen hincapié “en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder de auto sacrificio del seguidor y su rendimiento mas allá de su obligación”.

El líder carismático, es fácil de identificar en las organizaciones, son personas que generan empatía con los demás, son amigables, tolerantes y parecen siempre tener el “control de la situación” en la toma decisiones, ejecutar una actividad o simplemente desarrollarla. Su función como líderes en la organización inspira al personal a tener confianza y mantienen un buen clima laboral.

Esto fortalece al personal para que procure los objetivos de la organización, generando capital humano como son: valores, necesidades, creencias, adaptaciones y aspiraciones.

2.5 MOTIVACIÓN

Es importante saber que la motivación es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, y no solo por las recompensas que los acompañan.

La gente trabaja eficientemente, genera compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su



trabajo dependiendo en gran parte de dos condiciones, según Schein (citado por Krieger, 2001:95):

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización puede darle y lo que él puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que pueda recibir a cambio.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (esto es suponiendo que exista algún acuerdo).

Por otro lado la teoría de Abraham Maslow (citado por Krieger, 2001:97) sugiere un repertorio completo de medios por lo que los trabajadores podrían motivarse en todos los niveles. Esta teoría ofrece la posibilidad de motivar al trabajador a través de necesidades de alto nivel sin pagar por ello más dinero. La doble atención de los aspectos humanos y técnicos de la organización se refleja actualmente en la visión de comprender mejor a las organizaciones como “sistema sociotécnico”.

En una organización percibimos que un empleado muestra interés en cuanto a los objetivos de la empresa y cubrir las necesidades, siempre y cuando tenga un beneficio personal, pudiera ser como una compensación, mejor material para el desempeño de sus funciones, flexibilidad al momento de presentarse contratiempo personales, por decir algunos, tanto en aspectos laborales, económicos y personales; creando un vínculo en la vida del empleado con la organización.

Es por eso que la organización debe dar gran importancia a lo que se refiere a motivantes con el empleado en todos los aspectos y buscar la manera de cubrir las necesidades de sus empleados sin invertir un presupuesto, para esto usualmente las organizaciones toman en cuenta factores más enfocados al personal, creando una especie de compromiso por parte del empleado hacia la organización.



Debido a que la motivación es un factor significativo en la organización, ya que esta es un impulsor para realizar las actividades dentro de la organización y se da respecto a la conducta humana basada en una serie de impulsos y deseos o necesidades lo cual esto impulsa a hacer lo que deben de hacer.

Es por eso que Vroom (citado por Krieger, 2001:101) desarrollo una teoría de la motivación donde la describe como “motivación para producir” la cual cuenta con tres factores en cada individuo con la motivación para producir, explicando de manera práctica los principales factores que tiene el empleado de manera individual ante la organización y el cómo poder cumplir con las expectativas empleando la motivación:

1. Los objetivos individuales: es decir la fuerza de voluntad para alcanzarlos (expectativas).
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas).
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas).

En pocas palabras se vale decir que el deseo del individuo de lograr una productividad elevada está determinado; es decir un individuo observa que no existe relación entre su esfuerzo laboral y el dinero que obtiene por ello. En muchos casos el empleado observa una serie de irregularidades que le generan desmotivación. Una buena motivación laboral es cuando existe un equilibrio entre las expectativas que debe proporcionar la organización (crecimiento laboral, reconocimientos, etc.), al mismo tiempo que se siente satisfecho con el sueldo que percibe. De aquí depende su productividad, participación y desarrollo dentro de la organización.

En palabras de McClelland (citado por Krieger, 2001:102) entiende por motivación el identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas; una de estas es la necesidad de poder, la cual sostiene que las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y



control. Por lo general estas personas buscan puestos de liderazgo. Otro tipo es la necesidad de afiliación donde las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen satisfacciones al sentirse queridas y por último la necesidad de logros donde las personas tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso.

Debido a que en una organización se encuentran varios niveles de liderazgo, se necesitan tomar diferentes maneras motivacionales la cual permita causar un impacto ante los empleados, debido a que siempre estará presente la competitividad entre los trabajadores, causando en alguna forma un desequilibrio en el desempeño hacia la organización con respecto a sus empleados en donde algunos se les facilitara el poder influir ante los demás y al mismo tiempo el deseo de ambicionar una especie de poder con la esperanza de un mejor puesto y/o salario, como también el tipo de gente que más que nada busca un sentimiento de aceptación ante los miembros en la empresa buscando en ellos la valoración de su trabajo y el crear su propia distinción ante los demás, sin dejar a un lado el miedo a ser rechazadas por cualquier circunstancia.

Comúnmente podría pensarse que el dinero o el tener aumentos de sueldo puede influir en una motivación muy fuerte dentro de las organizaciones; pero para Lawler III (citado por Krieger, Mario 2001:102) plantea que los hombres se van en cuanto a las conductas que adoptan determinadas situaciones, y tienden a inclinarse por las conductas que según ellos traerán como resultado la satisfacción de sus propias necesidades.

Desde la perspectiva de la investigación es en relación entre los miembros de la organización, la rutina laboral, el compañerismo, la camaradería que gestiona es guiada por sus propias conductas, en cuestiones laborales, frecuentemente se confunden las relaciones interpersonales entre los objetivos organizacionales y de carácter personal, en donde se pone en juego el rumbo de la organización. Es donde comúnmente se presta a tratos preferenciales a ciertos empleados y discriminación por parte de los directivos o encargados hacia otros; provocando un desbalance motivacional y problemas



relacionados con la motivación que se vive en la Dirección de Servicios Universitarios de la Universidad de Sonora.

A medida de que cada vez hay más métodos de motivación según sea el tipo de organización, se van tomando diferentes cuestiones a emplear como lo son las condiciones de trabajo, remuneraciones, habilidades y capacitaciones por decir algunos.

En cuanto la capacitación Boss y Vaughan (citado por Gibson, Donnelly 2003:350-353) sostiene que los programas de capacitación deberían ser considerados como una inversión en los recursos más valiosos de la compañía, los humanos. Pero, con demasiada frecuencia, se tiende a considerarlos como un gasto que debe ser evitado siempre que sea posible.

Muchas organizaciones debido al estar enfocadas a cubrir las expectativas de estas mismas y ver que se les presentan problemas en el desempeño de los empleados, buscan formas motivacionales para beneficio de ellas mismas (obviamente) e invirtiendo recursos para su beneficio, dejando a un lado las necesidades personales de sus trabajadores, sin pensar las causas por las que no funcione algo en la empresa sea por cuestiones morales, de valores, formas de vida del trabajador, impidiendo el desarrollo y crecimiento para la organización, donde estos factores son muy pocas veces tomados en cuenta por parte de la organización pues no reconocen que tienen un problema de motivación y no buscan ayuda para contrarrestar el problema que existe.

Los conocimientos técnicos requieren ser puestos al día constantemente, y a medida que aparecen nuevas técnicas, los programas de capacitación se convierten en una necesidad vital.

Este es un factor muy importante para la motivación puesto que según sea el interés según sus valores y resultados que se deseen conseguir por parte del empleado, se obtienen resultados los cuales pueden provenir de dos fuentes:



- El individuo puede recibirlos del mundo exterior, bajo las formas de primas, de ascensos, de obtener un cargo más alto.
- Puede generarlos el mismo individuo experimentando un sentimiento de competencia y orgullo.

La fuerza motivacional correspondiente a una conducta dada es mayor en la medida, que el individuo es capaz de lograr sus propósitos; y obtener algunos resultados como consecuencia de su logro. Aquí la motivación se concibe como una fuerza que actúa sobre el individuo y que manifiesta a través de la intensidad del esfuerzo que esté para conseguir un determinado nivel de rendimiento.

En resultado de la motivación y de cómo se manifiesta en una organización se presenta la satisfacción trayendo como parte final el resultado de las funciones y necesidades de la empresa, creando un estado emocional placentero y positivo con respecto a su trabajo, obteniendo por parte de la empresa un sentimiento afectivo, muchas organizaciones emplean diferentes métodos para lograr esto como el de utilizar los reconocimientos, convivios, beneficios, por decir algunos.

2.6. SATISFACCIÓN

Basándose en los autores Kreither y Kinicki (1997:171), “una persona no puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos”. En una organización la satisfacción abarca varios enfoques, económico, lo laboral, el compañerismo, las relaciones formales e informales, todo esto conlleva a que el miembro tenga su grado de satisfacción, ya sea alta o baja.

Se puede mejorar la moral de un empleado insatisfecho, por medio de reconocimiento hacia su labor, bonificaciones, por su desempeño en una institución.



Por otra parte el autor Robbins (1999:25) define “satisfacción como una actitud general del individuo hacia su trabajo”, nos dice que cada persona por su cultura o su forma de vivir determina la actitud que manifiesta su desempeño en sus funciones laborales, llámese positiva o negativa, según sus expectativas personales.

La satisfacción es un factor clave en todas las organizaciones, cuando un empleado se siente satisfecho en su área de trabajo, realiza sus funciones de manera productiva.

El deseo de satisfacer una necesidad puede constituirse en una fuerte motivación para la formación de un grupo específicamente, algunas necesidades de los empleados tales como seguridad, socialización, estima y autorrealización puede ser satisfecha hasta cierto punto por su afiliación. Gibson, Donelly (1989:229).

En la Dirección de Servicios Universitarios de la Universidad de Sonora debe tomarse en cuenta esta variable para que los empleados proyecten su sentir hacia los usuarios en caso de los bibliotecarios y CAIDIV, para el beneficio de la organización.

Las satisfacciones no se dan de acuerdo al rango que se tiene en un puesto, sino a la experiencia laboral. En realidad, “la satisfacción de las directrices o solicitudes se sustenta ampliamente en las expectativas de los seguidores de que una respuesta favorable pueda conducir a un resultado atractivo”. (Gibson, Ivancevich, Donelly, (2001:229-241).

El hecho de tener un puesto o un sueldo mayor a otro (s) los hace sentir satisfecho, encontrándose con fuerzas motivacionales y vinculadas a emociones afectivas lo que hace que se logre un punto de satisfacción en relación con sus esfuerzos.

Es necesario distinguir que satisfacción y motivación tienen similitud pero diferentes enfoques a su vez; basándonos en el autor Lawler III



(1998:195) se entiende que la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del porvenir, la satisfacción se orienta al pasado, y la motivación al futuro.

Existe una línea muy delgada entre satisfacción y motivación para que los empleados estén motivados es muy importante que se encuentren satisfechos con su trabajo, proyectándolo al exterior de la Dirección de Servicios Universitarios y brindando un servicio de calidad.

Dentro la organización se identifica que ambos conceptos son variables de oportunidad para la presente investigación, esto revela información necesaria para poder desarrollar estrategias hacia los miembros que la conforman, como poder mejorar La imagen interna, la moral de los mismos y hasta un mejor desempeño como organización.

2.7 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado para la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, del aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con énfasis especial de la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor- facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. French., (1996: 29).

Para el equipo el desarrollo organizacional se enfoca a promover un esfuerzo a largo plazo, para apoyar a la gerencia, mejorar la visión, la gestión





de autoridad, procesos de aprendizaje y la resolución de problemas de una organización; el desarrollo busca el equilibrio entre las personas que trabajan y la productividad de la empresa. Para ello, el individuo que gestiona esta actividad de desarrollo es el consultor, también conocido como facilitador, utiliza herramientas teóricas y tecnológicas de la ciencia del comportamiento humano, apoya el mantenimiento de la estructura y el equilibrio organizacional, en donde abarca la investigación y la acción.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos, y al vertiginoso del cambio mismo”. French, (1996:27).

De acuerdo con French (1996) el desarrollo organizacional es la forma de mantener en pie una organización, aplicando técnicas y métodos que participen para el mejor funcionamiento de la organización, como la resolución de problemas que se generan en la institución, ya sean de comunicación, problemas con manuales de procedimiento, administración, entre otros.

En una empresa es conveniente referirse a las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar los flujos informativos y los de las relaciones personales directas.

Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes: Ramos (1991:69)

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.



- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso en particular, podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.
- En diversas ocasiones, el estado emotivo en que nos encontramos altera sobremedida la percepción de los mensajes, etc.

Para determinar con mayor exactitud los tipos o categorías en que se pueden dividir las barreras de la comunicación organizacional, cabe mencionar dos grupos:

- a) Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional.
- b) Barreras en el sentido de la comunicación organizacional.

Barreras en el sentido de la comunicación organizacional.

Las primeras se dividen en barreras de tipo operativo y barreras de tipo administrativo.

2.7.1 BARRERAS DE TIPO OPERATIVO

Físicas: Abarcan a los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, según el canal que se emplee. Fisiológicas: Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a anomalías en los sentidos, como sordera, ceguera, daltonismo.





2.7.2 BARRERAS DE TIPO ADMINISTRATIVO

*Omisión de testimonios o pruebas (no podemos emitir mensaje alguno sin previa información).

*Preparación (preparar adecuadamente el mensaje).

*Falta de sinceridad (los emisores debemos presentar una actitud sincera para escuchar)

*Aumentar distancias (un auditorio separado promueve la desintegración)

*Complejidad (un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación)

*Aumentar los niveles jerárquicos (mantener un equilibrio de la organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo esquivará este tipo de barreras.)

*Carencia de coordinación (se debe fomentar la unión y coordinación de funciones, para evitar duplicar el trabajo, o la competencia mal entendida)

*Programas, planes y objetivos sin bases (si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma adecuada con la información necesaria, en lugar de fomentar la comunicación organizacional).

2.7.3 TEORÍA DE LOS SISTEMAS

French (1996:91) Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que la rodean.

En la Dirección de Servicios Universitarios de la Universidad de Sonora. es un sistema abierto pues necesita estar en contacto con su contexto para poder subsistir, entendiendo como contexto al entorno que la rodea como son,



los proveedores, las bases legales, las necesidades de los clientes, la tecnología, la competencia, entre otros.

Una organización como sistema es un conjunto interrelacionado por partes, con una finalidad, una entrada por donde incorpora los insumos (dinero, personal para laborar en ella), una salida por donde brinda sus productos (servicios bibliográficos entre otros en caso de la Dirección de Servicios Universitarios) y una caja negra o procesador en este caso sería lo que conocemos como tecnologías y comportamientos (retroalimentación). Krieger, Mario (2001:34).

Por otro lado la retroalimentación que le permite realizar el feedback con la información del medio ambiente y mantenerlo en equilibrio, es considerado de igual forma como comunicación.

“Un sistema abierto es un intercambio activo con los ambientes que rodean a las organizaciones. El termino sistema denota interdependencia, interrelaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable, es decir, depende en su totalidad del exterior para subsistir como organización” (mecanismos de entrada, producción y salida). Krieger, Mario (2001:36).

En una organización como sistema es importante identificar cada uno de estos procesos ya que si uno falla, afecta a toda la organización, en mayor o menor medida, pero la hendidura de cada componente de la organización repercute en el sistema completo.

2.7.3.1 NORMAS BÁSICAS EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Para Padilla existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación:





a) Es imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.

b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc... Del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por cual canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.

Se pueden enumerar ocho condiciones concretas y específicas para alcanzar las metas previstas en líneas anteriores:

Informarse ampliamente. Antes de que uno pueda comunicar con verdadera efectividad, debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar. El que comunica deberá tener una información superior a la de los receptores, además de una reserva de conocimiento para poder transmitir cualquier tipo de contestación en referencia al tema o mensaje.

Establecer la confianza mutua. La aceptación de lo que se comunique dependerá de la confianza que se tenga en los motivos y en la sinceridad de quien emite el mensaje. De no existir tal confianza, la comunicación no dará los resultados esperados independientemente de la forma que se elija para intentar entablarla.

Encontrar un campo común de experiencia. Esto implica la necesidad de una identificación con la persona a la que nos vamos a dirigir. La comunicación debe ser razonable y aceptable en términos de la experiencia de ambos interlocutores.

Emplear un lenguaje similar. Cualquier intento de comunicar, por simple que sea, debe atenerse al uso de un lenguaje conocido por ambos (emisor-receptor). Debe tenerse en cuenta este punto, aún más si se trata de



referencias técnicas hacia cualquier producto manufacturado o servicio prestado.

Poner especial atención en nuestra intención. Es muy importante tener en cuenta que si bien alguna vez la comunicación gestual nos puede ayudar a facilitar la comunicación, en algunos otros procesos puede funcionar como barrera, es decir, los gestos, el tono de voz, etc... Pueden llegar a modificar el significado de nuestra intención. Un tono energético, aunque de intención amable, puede tener una apariencia amable, una apreciación áspera y ser mal recibido.

Emplear ejemplos o elementos auxiliares. Para esclarecer algunas afirmaciones podemos valernos de ejemplos. Mediante el uso de asociaciones se puede conducir al receptor hacia un mejor entendimiento.

Esperar una reacción retardada. En los sistemas de comunicación lo mejor no es guiarse completamente por una acción inmediata del receptor, ya que a veces puede tratarse tan sólo de un indicativo de su captación del mensaje, pero ello no indicará cual es la realidad en cuanto a su percepción real del mensaje.

Es necesario crear un fuerte impacto. Para poder llamar fuertemente la atención es necesario crear un impacto y procurar un resultado en el comportamiento del receptor.

Todos los sistemas de comunicación que controlemos deberán ser escogidos con una precisión casi perfecta, según el propósito.

Con estas bases, los sistemas de comunicación dentro de una organización pueden resultar más benéficos y contundentes.

2.8 IDENTIDAD

La identidad en la organizaciones varían según sus compromisos y rasgos distintivos donde en cierta forma existe un sentimiento o lazo hacia la organización, es muy importante en el entorno de equipo de trabajo ya que se





vive el compartir sensaciones dentro de la empresa; los empleados se identifican con los demás de manera particular, entre más confiable e identificados el personal este con la organización, puede eficaz y productivo, internamente.

Identidad lo entendemos como un sentimiento de pertenencia a la organización, un elemento importante y valioso dentro de un equipo de trabajo. En otras palabras, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización crea un vínculo estrecho hacia esta.

Es importante para la investigación tener en cuenta que la información proporcionada por los cuestionarios da una visión clara acerca de los sentimientos, emociones y actitudes que se dan al interior de las organizaciones.

Sabemos que todo acto repetitivo tiende a caer en una rutina, que quizás para muchos miembros de la organización se vuelva exhaustiva y monótona, por lo que el trabajo eficiente pasa a generar lentitud, postergación de actividades, desgano, poca participación y en su mayor defecto usan falta de identidad en su generalidad. Hernández y otros (2005:34)

Según Costa, (1999:143) la identidad designa una sustancia o esencia que está en la naturaleza de las cosas que existen en nuestro entorno, en este caso sería la empresa. El identificar se caracteriza como un verbo o acción, pero una acción particularmente comunicacional, puesto que supone a la empresa que se identifique con ella misma dándose a conocer ante la sociedad y distinguiéndose entre muchas otras.

Las personas se identifican con la organización por que se dan a conocer ante la sociedad ocupando un rol, satisfaciendo sus necesidades personales, por su parte la organización se beneficia por el trabajo que el personal brinda, sobre todo es muy notorio este suceso, en la organización (DSU) ya que es un nuevo concepto en la Dirección; el personal interno se



idéntica con la organización por ser para ellos un lugar donde pueden crecer y posicionarse en el ambiente organizacional. La experiencia, sus inquietudes y deseos de pertenencia que tienen sobre las organizaciones. Todo esto se ve moldeado por el contexto en que se encuentran las personas.

Esto significa que se reconoce a sí misma, teniendo una relación por la cual el empleado, inversionista, cliente o la sociedad se identifiquen con la organización, mostrando una especie de empatía y creando una fuerte conexión entre ellos.

Según Abravanel, y otros (1992:126) la observación en los lugares de trabajo puede arrojar luz sobre una multitud de símbolos de identificación y de hábitos útiles para el descubrimiento de agrupaciones de empleados, decir el tipo de observación permite identificar también las redes de comunicación y las frecuencias de interacción.

Estos signos anuncian pistas para seguir y verificar si estas similitudes superficiales corresponden a los grupos que forman la base de la identidad con el trabajo.

Existen varias formas de identificación y esta se da por medio de la observación la cual permite el descubrimiento de agrupaciones de empleados, sea por la forma de comunicarse entre ellos, como conviven, la manera de vestirse, etcétera; todo esto indicando sus hábitos.

Este medio de observación permite identificar qué redes de comunicación existen en la organización, las frecuencias de interacción, el poder anunciar y verificar si estas similitudes superficiales corresponden a los grupos que forman la base de identidad con su trabajo.

Tanneberger, (1987:31) “Un factor muy importante es el de la identidad corporativa donde esta refleja la capacidad distintiva y las características individuales reconocidas de una empresa. Identidad, en este sentido, también incluye la distinción y reconocimiento de las partes de toda la empresa, y la atribución de esas partes al todo”.



En la Dirección de Servicios Universitarios es necesario que se muestre en su desempeño cotidiano, la identidad por parte de los empleados, para que se vea reflejado en la imagen de la organización, porque tanto interna como externa se ve reflejada y eso trasciende en relación con la forma de vida de los empleados. Se toman en cuenta varios factores conforme lo que se comenta en el párrafo anterior respecto a la identidad corporativa, en forma específica va ligada a la imagen corporativa basándose en el comportamiento.

Margulies, (1977:31) “establece a la identidad como la suma de todas las formas que una empresa elige para darse a conocer a todos sus públicos”.

Para el equipo consultor la identidad es el producto de las diversas estrategias que la organización genera para darse a conocer a todo su contexto (internos y externos). Lo que se puede observar con las camisetas representativas, los logotipos e inclusive las marcas posicionadas, la actitud del personal en el servicio, calidad de los productos, los colores que manejan; el personal que lo conforma en conjunto representa la identidad que posee como organización.

Debido a que en esta variable se muestran las características de la organización, las cuales demuestran que ninguna empresa es igual a otra, lo que esto hace una distinción en todos los aspectos, tanto internos como externos y la imagen que proyecta ante los clientes y la competencia.

La cultura de la organización en palabras del autor Robbins (1998:267) es promover o transmitir ese sentimiento de pertenencia o identidad, es decir que la misma organización (refiriéndose a los administradores de la organización) promueva a través de confianzas otorgadas informalmente o simplemente, gestionando un ambiente informal sano, entre otras formas de comunicación informal que para los integrantes de la organización son considerablemente importante, dado que como empleado siempre está a la espera de reconocimiento por el desempeño de sus labores.



En el caso de Dirección de Servicios Universitarios la dirección general promueve el sentimiento de pertenencia del personal para que estos transmitan ese sentimiento hacia los clientes. Además de promover la pertenencia en la organización es de suma importancia que los individuos se sientan en un ambiente agradable y de confianza en donde se identifiquen con sus labores; pertenecer a la organización garantizará mejores resultados, en cuanto a rendimiento laboral, productividad y emociones personales.

La cultura organizacional debe ser transmitida por quienes la conforman y con más razón por los líderes formales e informales de la misma.

