



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES A NIVEL
PREESCOLAR UBICADAS EN LA CONURBACIÓN
VERACRUZ-BOCA DEL RIO-ALVARADO”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA:

GABRIELA LEVET REMES

Director de Tesis

LIC. NATALIA MARÍA GONZÁLEZ VILLARREAL

Revisor de Tesis

LIC. DAVID EMILIO BARQUERO MARTÍNEZ

BOCA DEL RÍO, VER.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

| Índice | Página |
|---|---------------|
| Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo I. Metodología. | |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 4 |
| 1.2 Justificación..... | 6 |
| 1.3 Objetivos..... | 7 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 7 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 1.4 Hipótesis..... | 8 |
| 1.5 Variables..... | 8 |
| 1.6 Definición de Variables..... | 9 |
| 1.7 Tipo de Estudio..... | 11 |
| 1.8 Diseño..... | 12 |
| 1.9 Población y Muestra..... | 12 |
| 1.10 Métodos de Recopilación de información..... | 13 |
| 1.11 Indicadores de Estudio..... | 13 |
| 1.12 Proceso..... | 15 |
| 1.13 Procedimiento..... | 17 |
| 1.14 Análisis de datos..... | 18 |
| 1.15 Limitaciones del estudio..... | 18 |
| | |
| Capítulo II. Marco teórico. | |
| 2.1 Organizaciones..... | 20 |
| 2.1.1 ¿Qué son las Organizaciones?..... | 24 |
| 2.1.2 Condiciones necesarias para crear una organización..... | 30 |
| 2.1.3 Tipos de Organización..... | 32 |
| 2.1.4 Aspectos de las Organizaciones..... | 35 |
| 2.1.5 Cultura Organizacional..... | 38 |
| 2.2 Comunicación..... | 41 |
| 2.2.1 Definición de Comunicación..... | 42 |
| 2.2.2 Tipos de Comunicación..... | 45 |
| 2.3 Comunicación Organizacional..... | 50 |
| 2.3.1. ¿Qué es la Comunicación Organizacional?..... | 52 |
| 2.3.2 Tipos de Comunicación Organizacional..... | 55 |
| 2.3.3. Factores Organizacionales que influyen en la comunicación..... | 62 |
| 2.3.4. Medios o canales de la comunicación en las organizaciones..... | 70 |
| 2.3.5. Las Barreras de la Comunicación en las Organizaciones..... | 74 |
| 2.3.6. Técnicas para el mejoramiento de los Procesos de Comunicación y Control de la Organización..... | 82 |
| 2.3.7. Pautas para una Comunicación Efectiva..... | 86 |
| | |
| Capítulo III. Resultados de la Investigación..... | 89 |
| 3.1 Entrevistas..... | 89 |

| | |
|--|------------|
| 3.1.1 Organigrama..... | 89 |
| 3.1.2 Canales de Comunicación Recurrentes..... | 89 |
| 3.1.3 Valores Instituciones..... | 93 |
| 3.1.4 Problemas frecuentes en la Comunicación..... | 93 |
| 3.1.5 Procedimiento Inductivo..... | 93 |
| 3.1.6 Flujo Comunicacional..... | 94 |
| 3.2 Registro Observacional..... | 94 |
| 3.3 Procesamiento de Datos..... | 96 |
| | |
| Conclusiones..... | 102 |
| | |
| Bibliografía..... | 110 |

INTRODUCCIÓN

Nunca antes como ahora, la comunicación ocupa un papel vital en las relaciones humanas dentro del ámbito laboral, de ahí que dentro de toda empresa sea indispensable aplicar estrategias de comunicación organizacional de las cuales en mucho dependerá la consecución de los objetivos para los cuales fue constituida la misma.

La comunicación organizacional se da naturalmente en toda organización, sin importar su tipo o su tamaño, es decir, no existe organización sin comunicación. Esta comunicación facilita que la información de una empresa se maneje adecuadamente entre los miembros de la misma y agiliza el flujo de los mensajes entre la misma organización y el medio en que se desarrolla, logrando que las actividades y funciones de cada elemento de la empresa sean desempeñadas eficientemente, facilitando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Esta investigación se consideró necesaria a fin de detectar las tendencias en la comunicación organizacional, en el caso concreto de instituciones privadas educativas de nivel preescolar. El interés derivó del crecimiento exponencial que, en número, dichas instituciones han mostrado en los últimos años, particularmente en la conurbación comprendida entre los municipios de Veracruz, Boca del Río y Alvarado.

A partir de este trabajo se pretendió conocer la cultura organizacional imperante en dichas instituciones, en términos de sus procesos y estilos de comunicación

interna y externa, y determinar con ello en qué medida dichos hábitos inciden en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

La investigación se llevó a cabo partiendo de los principios teóricos acerca de la comunicación, organización y comunicación organizacional, realizando una investigación amplia de sus significados y definiciones, lo que permitió armar un marco teórico que posteriormente sirvió como base referencial en la elaboración del primer instrumento de investigación que se aplicó, a saber, la entrevista, misma que se realizó con cada uno de los directivos de las instituciones estudiadas. Dicho marco teórico también fue útil en la definición de las unidades de observación que se atendieron como parte del segundo instrumento de la investigación, la observación directa.

De esta manera, el presente trabajo consta de tres capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describe la metodología aplicada y se señalan los pasos seguidos durante todo el proceso de la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico desarrollado a partir de la definición y descripción de los conceptos relacionados con el tema a investigar, a saber, comunicación, tipos de comunicación, organización, tipos de organización, comunicación organizacional y cultura organizacional, entre otros. Este capítulo se logró gracias a la consulta de diversas fuentes bibliográficas y electrónicas que proporcionaron los datos y conocimientos necesarios para su elaboración.

En el tercer capítulo se plasman los resultados de la investigación derivados del procesamiento de la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos seleccionados: la entrevista y la observación directa.

Entre las limitaciones del presente trabajo se encuentra el hecho de que buena parte de la información que sirvió de base para el estudio provino de los directores de las instituciones que fueron objeto de la investigación, quienes en un supuesto afán de proteger los intereses de las mismas se reservaron datos y detalles de sus procesos institucionales.

Por otra parte, este documento servirá de consulta tanto a las organizaciones pedagógicas a nivel preescolar como a los interesados en la creación de las mismas, en lo que al desarrollo de sus procesos de comunicación interna se refiere. Esta investigación también beneficiará a los estudiosos en materia de comunicación organizacional, ya que servirá como base para el desarrollo de futuras líneas de investigación en el ámbito de la educación institucionalizada.

CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio para así trabajar coordinados y lograr la máxima eficiencia de una empresa.

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.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Es también vital en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en una empresa. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente que conduzca a la motivación dependen de esta comunicación, la cual es esencial en cualquier tipo de empresa.

Las organizaciones son sistemas diseñados para alcanzar metas y objetivos, formado por personas, diversas tareas y una administración que interactúan entre sí para formar una estructura destinada a cumplir ciertos objetivos.

Por otra parte, la cultura organizacional constituye el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no

escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Ahora bien, las organizaciones con fines académicos, como cualquier otra, deben recurrir a estrategias que faciliten la comunicación, o bien que mantengan el flujo de información en la dirección correcta y hacia su objetivo específico. Cada organización utiliza diferentes estrategias para lograr el buen funcionamiento de la misma pero existen ciertas estrategias básicas que cualquier empresa debe seguir para su buen funcionamiento como por ejemplo: clarificar el propósito de los mensajes y el fin que se quiere lograr con ellos, la codificación y decodificación de los mensajes con los símbolos adecuados para los integrantes de la empresa, es decir que se familiaricen con ellos para que no haya confusiones, planear la comunicación, que existan los canales de comunicación adecuados para el tipo de empresa, etc.

En el caso de las instituciones de educación preescolar el tema de la comunicación es vital, ya que se trata de instituciones cuyo objetivo es educar a niños pequeños con los cuales se deben cuidar los mensajes que se van a transmitir para su desarrollo personal, por lo tanto es parte fundamental cuidar que exista una buena comunicación entre directores, maestros, padres de familia y alumnos, ya que de ello depende que se logre educar y cumplir con la buena enseñanza a cada uno de los alumnos que integran la institución, así como mantener al personal de la escuela apto para lograr los objetivos.

Particularmente, en la amplia conurbación conformada por los municipios de Veracruz, Boca del Río y Alvarado, se ha dado un fenómeno de expansión de la oferta de instituciones privadas de educación preescolar.

Ante dicho panorama, la competencia por el mercado es natural, de ahí que todas las escuelas busquen erigirse como la mejor opción. Si bien todas estas escuelas vienen a satisfacer una demanda latente, lo cierto es que ahora se enfrentan a la

problemática de la sobreoferta lo que las ha obligado a competir prácticamente por el mismo mercado.

Un factor que indudablemente redundará en la calidad de los servicios que ofrecen estas escuelas tiene que ver con sus procesos de comunicación interna y su cultura organizacional.

En virtud de lo anterior, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se dan los procesos de comunicación organizacional dentro de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado?

¿Cuál es su cultura organizacional?

¿Cómo impactan sus hábitos comunicacionales en el servicio que ofrecen?

¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que enfrentan?

1.2 JUSTIFICACIÓN

A través de este trabajo se pretendió analizar los procesos de comunicación que utilizan 10 instituciones de educación preescolar ubicadas en las zonas Veracruz, Boca del Río y Alvarado para obtener información de cómo debe desarrollarse la comunicación organizacional en este tipo de instituciones y conocer cuáles son los canales de comunicación más utilizados para el buen funcionamiento de las mismas.

Para el análisis se realizaron entrevistas a los directores de 10 instituciones, llevándose a cabo las entrevistas en cada una de las escuelas con el fin de obtener la máxima y adecuada información para lograr el objetivo de este trabajo.

Es importante mencionar que la comunicación interna es parte crucial de cualquier empresa, toda organización va de la mano con la comunicación, se puede decir que organización y comunicación es lo que forman a una empresa, por ello, es importante analizar los procesos comunicativos que utilizan las organizaciones, ya que de ellos dependerá el éxito de las mismas. En este trabajo de tesis se analizarán los procesos comunicativos de las escuelas a nivel preescolar con el fin de concluir sobre lo que se debe tener y realizar en una institución a nivel preescolar. Al mismo tiempo este trabajo beneficiará a toda persona que desee crear una institución a nivel preescolar, ya que el trabajo comprobará la importancia de la buena comunicación organizacional en la empresa y la información necesaria para llevarla a cabo adecuadamente.

Esta investigación se realizó tomando información de las entrevistas realizadas a 10 escuelas repartidas en Veracruz, Boca del Río y Alvarado en el estado de Veracruz, con el fin de obtener una información general sobre los servicios que ofrecen las escuelas a nivel preescolar en el puerto de Veracruz.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General:

Conocer y describir los procesos de comunicación organizacional dentro de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado.

1.3.2 Objetivos Específicos:

Describir cuál es la cultura organizacional de las instituciones a nivel preescolar.

Conocer cómo impacta sus hábitos comunicacionales en el cumplimiento de sus objetivos.

Determinar cuáles son los principales problemas de comunicación que enfrentan las instituciones.

1.4 HIPÓTESIS

Al interior de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado, se dan procesos de comunicación derivados de su cultura organizacional que inciden positivamente en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Hipótesis nula:

Al interior de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado, se dan procesos de comunicación derivados de su cultura organizacional que inciden negativamente en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.5 VARIABLES

La variable independiente.

Procesos de comunicación derivados de la cultura organizacional prevaleciente en las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado.

La variable dependiente.

Cumplimiento de objetivos institucionales.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Comunicación organizacional: El autor Fernández Collado en su libro “La Comunicación en las Organizaciones” (1997), define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, 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”

Cultura organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Organización: Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En, otras palabras una organización es u grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Procesos de comunicación: El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo). El proceso de comunicación está formado por los siguientes elementos que dan lugar a un modelo básico de comunicación, cada uno tiene una función específica y de ellos depende el éxito al comunicar.

La fuente ó emisor es la persona o grupo de personas que están transmitiendo un mensaje. Por ejemplo una persona política dando su discurso acerca de lo que va a hacer, o bien, un partido político haciendo publicidad en sus campañas.

El mensaje es lo que la fuente envía, lo que comunica, por ejemplo; el político diciendo que va disminuir el precio de la tortilla, y el partido político anunciando en su campaña el próximo candidato. **El canal** es el medio por donde se envía la comunicación, por ejemplo las palabras que usa el político para comunicarse.

El receptor representa a la persona o grupo de personas a quienes se envía el mensaje.

La realimentación es la reacción del receptor ante la fuente y como la fuente ante una respuesta del receptor continúa comunicando, comprende un proceso doble, puede ser positiva en el caso de que el receptor comprenda bien el mensaje de la fuente y esto cause una respuesta de su parte; y puede ser negativa, que es

cuando para el receptor el mensaje no es muy claro o simplemente no atrae su atención y no hay respuesta de su parte.

El ruido representa a la causa por la cual muchas veces el mensaje no pasa de la fuente al receptor, estas causas pueden ser físicas o psicológicas. Es más difícil de controlar el ruido psicológico ya que este se refiere a una distracción mental de la fuente o del receptor, y el ruido físico es cuando alguien ajeno a la fuente o receptor lo causa, como el sonido del timbre de salida en una escuela que interrumpe justo cuando un maestro está terminando de dar su clase a los alumnos. El ruido es cualquier razón, causa o cosa que pueda distorsionar la comunicación y puede ocurrir en cualquier fase del proceso de comunicación.

Objetivos institucionales: Son los objetivos que se establecen a partir de la capacidad para seleccionar aquellos aspectos relativos a los ámbitos de enseñanza, del aprendizaje, de la gestión institucional, de la administración y los comunitarios más importantes, sobre los que hay que intervenir, los cuales son fundamentales definir y enfatizar al inicio de una institución para que en el crecimiento o desarrollo e la misma se mantengan siempre identificados.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo al criterio de Abramo Perseo, esta investigación, según su finalidad, se considera aplicada, pues va dirigida a fines prácticos y profesionales.

Esta investigación, según su objeto de estudio, es aclaratoria, pues el tema a tratar o el tema de estudio es parcialmente conocido por el investigador.

Los procedimientos utilizados en esta investigación son de carácter cualitativo, ya que se recurrió a la entrevista y a la observación directa como instrumentos de recolección de información.

1.8 DISEÑO

De acuerdo a Russell Ackoff este diseño de investigación pretende determinar los fines del trabajo, señalar las diferentes partes del problema, seleccionando el procedimiento adecuado y previendo el orden en el que se desarrollarán las etapas del estudio.

1. Elegir el tema.
2. Plantear el problema.
3. Identificar propósitos (objetivos).
4. Redactar una o más hipótesis.
5. Introducción o fuentes de referencia bibliográfica.
6. Detectar y definir variables.
7. Elección de los instrumentos metodológicos.
8. Construcción del marco teórico.
9. Elección de la muestra (a quién se lo vas a aplicar).
10. Esquema – Cronograma.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de este trabajo de tesis fueron instituciones a nivel preescolar en Veracruz, Boca del Rio y Alvarado, la muestra se eligió a partir de diez escuelas ubicadas en las zonas mencionadas en el estado de Veracruz, estas escuelas

fueron seleccionadas al azar y dependiendo de su disposición para colaborar con el trabajo, también tomando en cuenta que fueran instituciones privadas con diferente número de empleados, con el fin de lograr un análisis más completo sobre la investigación.

1.10 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La entrevista y la observación directa.

1.11 INDICADORES DEL ESTUDIO

- Departamentos o áreas en que está dividida la institución.
- Organigrama de la institución.
- Personal con que cuenta.
- Canales de comunicación habituales dentro de la institución (buzón de quejas y sugerencias, tabla de avisos, pizarrones, carteles, memorándums, comunicados, Internet, interfón, sonido, bocinas, libreta de notas, boletines, revista interna, manual de organización, reglamento interno, etc.).
- Conocer cómo se utilizan, quiénes los utilizan y con qué frecuencia los utilizan.

- Prácticas habituales de comunicación dentro de la institución (juntas, reuniones de trabajo, convivencias, festejos, entrevistas, capacitaciones, etc.).
- Describir con qué frecuencia se dan, cómo se organizan, cuál es la mecánica, cuál es la dinámica.
- Determinar cómo se establecen las metas, objetivos y políticas de la institución, así como quién los establece, si se imponen o bien se consensan.
- Es importante saber si la institución ha definido sus valores institucionales, así como cuáles son, si son conocidos por todos los miembros de la institución si son aplicados por los mismos.
- Enfatizar si la organización y sus miembros están presentes en dichos valores.
- Conocer cómo se resuelven los conflictos.
- Describir cómo se aplican las sanciones.
- Saber si existen planes de incentivos.
- Conocer si al ingreso de un nuevo integrante a la institución existe algún procedimiento inductivo y en qué consiste?
- Observar si las oficinas y áreas de la institución tienen puertas abiertas o cerradas.

- Analizar los procesos y procedimientos de comunicación y determinar cómo se transmite la información dentro de la institución.-
 - Del director a los maestros
 - Del director a los padres de familia
 - De los maestros al director
 - De los maestros a los padres de familia
 - De los padres de familia a los maestros
 - De los padres de familia al director
 - Del director a los alumnos
 - De los maestros a los alumnos
 - De los alumnos al director
 - De los alumnos a los maestros

Determinar redes de comunicación, flujo de la comunicación (ascendente, descendente, horizontal), tipo de comunicación (abierta, cerrada), barreras o ruido en la comunicación, toma de decisiones (centralizada, descentralizada) clima y cultura organizacional.

1.12 PROCESO

La investigación siguió el siguiente proceso:

1° Etapa

- Elegir el tema de interés
- Planteamiento del problema
- Delimitación del tema
- Introducción

- Justificación
- Construcción de hipótesis

2° Etapa

- Determinación del modelo o diseño
- Elección del tipo de investigación
- Elaboración del instrumento
- Formulación de la agenda

3° Etapa

- Recopilación de la información y datos
- Investigación documental
- Investigación de campo

4° Etapa

- Ordenamiento y organización de datos

5° Etapa

- Procesamiento de datos

6° Etapa

- Análisis e interpretación de datos

7° Etapa

- Redacción provisional
- Redacción de resultados finales

8° Etapa

- Revisión

9° Etapa

-Correcciones e investigación complementaria

10° Etapa

-Redacción definitiva del informe

1.13 PROCEDIMIENTO

-Recurriendo a diferentes fuentes de información que pudieran proporcionar los datos adecuados para la realización de este trabajo, se recopiló toda la información necesaria referente al tema de investigación.

-Una vez teniendo toda la información, se seleccionó la considerada más importante para la realización del trabajo, y se obtuvo lo que sería el material a utilizar en la investigación, tomando en cuenta los temas y datos más acertados al tema de este trabajo.

-Se recopiló la información obtenida por orden de importancia, para así crear un marco teórico jerarquizado en el orden adecuado, para concluir con el enfoque del tema principal.

-Con la información adquirida durante el proceso de elaboración del trabajo, se registraron los indicadores necesarios para realizar las entrevistas a los directores de diez instituciones que fueron escogidas al azar en las zonas Veracruz, Boca del Rio, Alvarado, con el fin de que con las entrevistas y la observación directa se obtuviera toda la información necesaria para lograr concluir la investigación.

-Previamente a las entrevistas se hizo una selección amplia de varias instituciones a nivel preescolar ubicadas en las zonas de Veracruz, Boca del Rio y Alvarado, para tener contacto con los directores de las mismas e invitarlos a participar en

este trabajo colaborando al acceder con las entrevistas y al mismo tiempo abrimos las puertas de las instituciones para con la observación directa y la información que brindaron conseguir lo considerado necesario para lograr este trabajo de investigación. De la lista de instituciones que se hizo previamente, las diez primeras escuelas que accedieron fueron las elegidas, negándose a participar varias instituciones antes de lograr obtener las entrevistas.

-Una vez realizadas las entrevistas se hizo un análisis general de todas las instituciones entrevistadas, para sacar coincidencias y diferencias en la información que proporcionaron, para así, después con los resultados y la observación directa de todas las escuelas poder llegar a las conclusiones generales.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Una vez realizadas las entrevistas y con la observación directa, la información que aportaron la fuentes fue concentrada para su análisis a partir de temas específicos. Se tomó nota de las coincidencias en las respuestas lo que permitió establecer las generalidades del caso.

1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos que se encontraron en el transcurso de la investigación fueron:

La dificultad para acceder a las instituciones, ya que no todas otorgaban la cita para las entrevistas con el director; para lograrlo se tuvo que recurrir a contactos directos con los directores o dueños de las instituciones de manera personal por ser amistades o bien a través de personas que los conocían que directamente les

explicaron los fines de la investigación, para que así accedieran a dar la entrevista.

Las instituciones ofrecieron una información muy general acerca de sus procesos de comunicación, pocas fueron las que ofrecieron información más íntima y a fondo, la mayoría proporcionó información necesaria pero reservándose detalles a fondo, ya que por políticas de la organización no pueden dar cierta información. Esta situación pudo afectar los resultados, al no obtener en ciertas ocasiones datos específicos de las fuentes, pero para los fines de ésta investigación se logró recopilar la información que se necesitaba.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ORGANIZACIONES.

La organización es un fenómeno que se ha transformado a través de la historia. Al hablar de organización, nos referimos a un término que se conoce desde la época primitiva, ya que los primeros nexos que se establecen entre los seres humanos, son de carácter biológico o relaciones familiares, entonces se puede decir que la familia es la primera organización que se conoce.

...Históricamente, los primeros nexos que se establecen entre los hombres primitivos son de tipo biológico o familiares; por lo tanto, la familia es la primera organización primitiva que se conoce (Méndez, Monroy, Zorrilla, 1997).

El ser humano en el trayecto de la historia, ha utilizado a la organización para crear sus diferentes ciudades, estados, países, culturas, sistemas, religiones, grupos, etc., es decir, las organizaciones no son algo que se inventó actualmente, son fenómenos sociales que el hombre ha utilizado a lo largo de su existencia para satisfacer sus diferentes necesidades.

...las organizaciones no son una invención moderna. Los faraones usaron las organizaciones para construir las pirámides. Los emperadores de China las usaron hace mil años para construir grandes sistemas de riego. Y los primeros papas crearon una Iglesia universal. No obstante, la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor

proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas (Méndez, Monroy, Zorrilla, 1997).

En los últimos años han existido dos problemas sociales que han manifestado la importancia de las organizaciones en el mundo actual.

El primero es la frustración y consecuencias que ha originado la crisis económica de los países subdesarrollados. El segundo la inconformidad e inquietud que manifestaron los universitarios en la década de los sesentas.

Después de la Segunda Guerra Mundial, al desaparecer los imperios de África y Asia, en su lugar quedan nuevos países de los cuales la mayoría son pobres y con niveles de vida inferiores a Europa y América. Con esto la economía desciende y se produce un nivel bajo de producción al no tener recursos para la misma, careciendo de desarrollo técnico, ingenieros competentes y materia prima.

Los esfuerzos que se han hecho para mejorar el nivel de vida de estos países solo han causado desalientos, ya que para entender la razón de estos fracasos solo basta analizar la manera en que llevaron a cabo estos esfuerzos, teniendo como resultado: una mala organización.

Lo más importante es que la tecnología, los recursos de capital y el esfuerzo humano, al reunirse, deben formar un conjunto dinámico y coordinado. Es decir, se deben organizar. (Litterer, 1991)

...no se organizan en forma natural y espontánea por el simple hecho de que se unan. Tampoco pueden organizarse sólo porque alguien lo ordene, igual que no basta tener un campo de béisbol, llevar allí a un grupo de muchachos, darles los libros con las reglas de este deporte, y decirles que jueguen como un equipo. Las organizaciones se deben de edificar. (Litterer, 1991)

El hecho de desconocer que para tener una organización eficiente, se requiere de mucho esfuerzo específico y dedicación es lo que no hace progresar a estos

países subdesarrollados, ya que sus proyectos económicos fracasan al ignorar cómo lograrlos. El hecho de que el hombre cree que teniendo el capital y factores técnicos basta para enriquecerse no es algo nuevo, existe desde hace años y trae como consecuencia que pocos países progresen.

...A fines del siglo XIX ciertos sectores de la industria metalúrgica en los Estados Unidos progresaron tan rápidamente que lograron embarcar sus productos a Europa y venderlos a menor precio que las compañías europeas bien establecidas. Algunos empresarios europeos pensaron que esto se debía a que los competidores americanos tenían mejor maquinaria. Compraron un equipo similar e instalaron máquinas tan modernas como las americanas. Si bien obtuvieron algunas ventajas con el equipo nuevo, no lograron los resultados que esperaban. Los observadores llegaron a la conclusión general de que la ventaja de los americanos consistía no sólo en la superioridad de su equipo, sino también en la forma en que sus fábricas estaban organizadas y administradas (Litterer, 1991).

Pasando al segundo problema, el de los universitarios en la época de los sesentas, se puede descubrir que existía mucha frustración entre los mismos, ya que carecían del poder de libre expresión y no tenían la libertad de influir en la universidad, su opinión no importaba, eran sistemas fríos en donde el alumno era tratado con indiferencia. Esto trajo como consecuencia que los universitarios exigieran poder influir y ser tomados en cuenta y pelearon por reformas. Estas reformas provocaron algunas desventajas para las universidades, entre las peores, los estudiantes manifestaron apatía y repudio a las normas convencionales que se presentaban en los sectores estudiantiles, que hacían que el alumno se encerrara en sí mismo, siendo esto difícil de detectar y así mismo de corregir.

...Durante los años sesentas, las universidades, antes consideradas como oasis tranquilos de investigación y estudio fueron lugares donde se manifestaron la inquietud, la protesta y en ocasiones, la rebelión entre los estudiantes y aún entre los profesores (Litterer, 1991).

De esta manera, estos dos problemas marcan el extremo opuesto de lo que es nuestra época. Hoy en día las organizaciones son esenciales para obtener el éxito que esperamos. Aunque aun en la actualidad, es difícil adaptarnos al llegar a una organización y las ideas de años atrás aun nos afectan.

...Todos estamos atrapados entre estos dos extremos y no hay una solución sencilla para este dilema (Litterer, 1991).

Es una realidad que en la actualidad el éxito económico depende de una sociedad muy estricta, compleja y organizada, lo que no existía hace algunos años y se carecía de disfrutar los beneficios que conlleva lograr una buena organización. Y también es una realidad que aun existe el miedo a las organizaciones, pensando que al formar parte de alguna la eficiencia de una persona se base en factores poco visibles y de poca satisfacción personal, como por ejemplo, a la persona que saca las copias fotostáticas de una empresa se le limita solo a eso, su función está en apretar botones y su eficiencia es poco visible, los gerentes de una organización no se fijan en su capacidad mas allá de sacar copias. Y dando más ejemplos similares podríamos resolver por que aún existe el miedo a las organizaciones. Pero también es muy cierto que el nivel social, económico y académico al que estemos sometidos hoy en día es lo que definirá un papel en una organización.

...Esta inquietud, así como la dificultad para crear organizaciones para el desarrollo económico tienen su origen en el hecho de que toda organización emana de una sociedad que tiene sus propias instituciones y escalas complejas de valores. En los Estados Unidos, las organizaciones surgen con bastante facilidad porque tienen respaldo de otras instituciones privadas u oficiales y porque hay valores bien determinados respecto al trabajo y esfuerzo común. Es mucho más difícil crearlas en países que tienen diferentes formas de gobierno y otros valores. Por ejemplo, en algunos países se les dan mejores retribuciones a los familiares y amigos de alguien que a aquellos que hacen un

trabajo valioso y que lo realizan en excelente forma, sólo porque éste es un extraño. Asimismo, algunas culturas dan mayor importancia a la expresión personal que a la acumulación de bienes materiales (Litterer, 1991).

Actualmente se puede decir que todas las actividades que realiza el ser humano se derivan de alguna organización, ya que viéndolo desde el aspecto informal, como ya se mencionó, la familia por ejemplo, es una organización donde hay ciertas reglas y cada integrante desempeña un rol dentro de ella, y la mayor parte de los seres humanos son integrantes de una.

...En la actualidad, prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones: éste forma parte de una familia, estudio en una escuela, trabaja para alguna empresa o dependencia oficial, se divierte en algún club deportivo, es integrante de algún grupo teatral, ect. (Bonilla Gutiérrez, 1988)

2.1.1 ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?

Al hablar de una organización nos estamos refiriendo al producto de esfuerzos humanos derivados de ciertas cualidades personales, actitudes, aptitudes, conocimientos, todo esto en conjunto con material específico o de algún tipo que dan una estructura y se integran entre sí para formar simplemente un todo.

...Las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos, y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo (Litterer, 1991).

*...El término **organización** implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos (Harold Koontz, Heinz Wehrich 1998).*

Se puede decir que las organizaciones tienen identidad propia, es decir, una vez creada la organización se tiene que tomar consciencia de ella como tal, dejando a un lado lo que representa cada individuo que la integra como tal, es decir, sus valores personales, enfocando el valor de cada persona de acuerdo al lugar que ocupa en la organización, así como la labor que desempeña en la misma y su esfuerzo diario. Es importante esto, ya que, las personas ajenas a las organizaciones, acuden a las mismas buscando cierto servicio o beneficio, enfocando sus expectativas en lo que es simplemente la organización, es decir, como ya mencionamos, el conjunto del esfuerzo de varias personas con diferentes conocimientos y el material específico para cada una, sin ponerse a analizar individualmente a las personas que trabajan en ellas o esperar algo de alguna persona específica, es decir, sus expectativas están en la identidad que tiene la organización en sí, el conjunto de todo.

...Una vez que la organización existe, la gente toma conciencia de ella. Las personas que la integran no se ven unos a otros únicamente como individuos, sino también de acuerdo con lo que cada uno contribuye al esfuerzo coordinado de la misma. En cuanto a las personas ajenas a las organizaciones, éstas deben tomarlas en cuenta, tal como consideran a otras personas cuando optan por alguna meta o curso de acción. Aunque están formadas por individuos, las organizaciones tienen una identidad propia (Litterer, 1991).

Todos tenemos la idea de lo que es una organización; todas las personas de alguna forma interactúan con empleados de una organización, consumen sus productos o requieren de sus servicios, o bien trabajan en una. También podemos apreciar los resultados físicos que una organización produce, como por ejemplo, los enormes edificios que existen hoy en día, las líneas aéreas, las fábricas de productos, las plantas de energía eléctrica, las agencias de automóviles, etc. Todo esto, que jamás se hubiera logrado sin el conjunto de enormes recursos humanos, intelectuales y financieros.

También se puede definir una organización de la siguiente manera:

Una organización es: 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable (L.Daft, M. Steers, 1992).

Podríamos llegar a la conclusión de que:

Las organizaciones invaden a la sociedad y, en consecuencia, la existencia diaria; es decir, casi todo mundo se desenvuelve en diferentes organizaciones, como la familia, la escuela, la universidad, la oficina, la Iglesia, los clubes, etc. Así pues, las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social al que pertenecemos (Méndez, Monroy, Zorrilla, 1997).

Una organización se diferencia de otra por cada una de sus etapas. Los elementos que mencionan en su concepto de organización los autores Richard L. Daft y Richard M. Steers (1992) nos ayudan a comprender estas diferencias:

Entidad social: El enfoque principal de esta etapa es el de reconocer la importancia de los empleados en la organización, ya que sin ellos no existiría la misma. Las organizaciones están formadas por varias personas y grupos donde su comportamiento e interacción de unos con otros, así como el cumplimiento de sus funciones esenciales definirán su éxito.

Entidad social. El componente fundamental de la organización es el ser humano (L.Daft, M. Steers, 1992).

Orientada a metas: Una organización existe con el fin de lograr objetivos específicos. En todo momento se debe tener muy claro lo que se quiere lograr para poder seguir existiendo, ya que si se distraen sus objetivos principales,

empieza a perder su esencia y el sentido del por qué fue creada, entonces es cuando la organización iniciaría el camino a su fin.

Orientada a metas.Si una organización llegara a perder su propósito, empezaría a declinar y, finalmente, dejaría de existir (L.Daft, M. Steers, 1992).

Sistema de actividad estructurado: Por estructurado se entiende que las organizaciones tienen labores subdivididas en diferentes departamentos y actividades independientes, que tienen un buen desarrollo en base a una buena coordinación realizada por los gerentes de la organización. Al hablar de sistema de actividad nos referimos al papel específico que realiza toda organización, que es el de producir, lograr beneficios casi siempre económicos. Esto lo logra con el conjunto de personas, sus conocimientos, tecnología y maquinaria trabajando con labores específicas y coordinadas para lograr los

....estructurado significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes. Los gerentes dirigen y coordinan las actividades independientes....

....Sistemas de actividad significa que las organizaciones tienen una labor específica. Una organización utiliza conocimientos, tecnología, personas y máquinas para transformar insumos en resultados que son los productos de la organización (L.Daft, M. Steers, 1992).

Frontera o límite identificable: A diferencia de una sociedad, donde los socios saben que forman parte y colaboran correctamente a cambio de beneficios económicos, una organización sabe diferenciar quienes de sus integrantes se encuentran dentro o fuera de ella, pero deben tener bien establecido el propósito de la misma para que tanto sus integrantes internos como externos tengan claros los límites de la organización. Al no estar bien establecidos los límites de la organización, los empleados empiezan a sentirse que no son parte de la misma y con esto sus labores empiezan a ser deficientes al perder el interés. Esto pone en

peligro a la organización, por esto siempre deben de ser claro la forma de operar y cómo hacerlo.

....Si los límites de la organización desaparecen o resultan poco claros para las personas dentro o fuera de ella, entonces la organización está en peligro....

....La organización debe ser identificable como una entidad específica con una frontera bien definida (L.Daft, M. Steers, 1992).

Al estudiar las organizaciones en una perspectiva más amplia, encontramos un grupo de elementos muy importante que definen a la organización: planteamiento de sistemas, nivel de análisis y perspectivas micro versus macro.

Planteamiento de sistemas:

Se requiere de un sistema que controle y dirija a toda la organización, de cual se deriven subsistemas que coordinados manejen eficazmente las otras partes de la organización.

....La idea de un sistema es importante porque tiene que interactuar con el entorno para sobrevivir y los subsistemas deben coordinarse en un todo organizacional coherente. Parte de la organización debe diseñarse para producir bienes o servicios, otra para dar mantenimiento y reestructurar la organización y otras para expandir la frontera con el ambiente externo para adquirir recursos y clientes (L.Daft, M. Steers, 1992).

Niveles de análisis:

Como ya se mencionó, las organizaciones están compuestas por sistemas, estos constan de distintos niveles. Se les conoce como:

....nivel individual, nivel grupo o departamento y nivel de la organización misma (L.Daft, M. Steers, 1992).

Se considera que:

...Los tres niveles influyen entre sí y todos son importantes (L.Daft, M. Steers, 1992).

Perspectivas Micro y Macro:

Son perspectivas con las que se representan las organizaciones. La perspectiva micro se enfoca en el comportamiento de los individuos y grupos de la organización, la manera en la que trabajan, se comportan y se relacionan unos con otros.

La perspectiva macro es más compleja y en la que más se concentra la teoría de la organización, la cual:

...está relacionada con problemas y cuestionamientos como el diseño apropiado para la organización, las relaciones de la organización con el ambiente externo, la tecnología de producción y los efectos del tamaño de la organización (L.Daft, M. Steers, 1992).

División Organizacional: El Departamento

Las organizaciones se dividen en departamentos.

...La palabra departamento indica un área, división o sucursal de una organización definida, sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas (Harold Koontz, Heinz Weihrich 1998).

Se debe contar con las personas con características y conocimientos claros sobre ciertos temas, para así formar un departamento o área diseñada para ciertas labores específicas.

2.1.2. CONDICIONES NECESARIAS PARA CREAR UNA ORGANIZACIÓN

Es importante profundizar en la búsqueda de las condiciones en que se crea una organización para comprender la naturaleza de la misma. La idea de crear una organización surge por el motivo principal de satisfacer ciertas necesidades, y para que esto se logre de manera exitosa, se deben conocer las condiciones adecuadas en las que se desarrolla una buena organización.

...El análisis de los componentes y la estructura de las organizaciones proporciona una buena perspectiva para estudiarlas. Sin embargo, si se quiere profundizar en la naturaleza de las mismas, es indispensable examinar las condiciones en que se llegan a crearse (Litterer, 1991).

Personas dispuestas a colaborar:

Esto se refiere a lo ideal que sería que las personas que trabajan en una organización estuvieran siempre disponibles a colaborar en lo que se les pida, y hacerlo con ganas y motivación, lo cual sería la condición ideal en las organizaciones. Pero lo real es que el personal ideal, no siempre existe, y son pocas las personas que aportan de más a una organización o se comprometen demasiado.

...La mayoría de las personas prefiere no comprometerse demasiado. Asimismo, el compromiso de la gente cambia siendo tanto intermitente como fluctuante. Podemos estar dispuestos a cumplir con los requerimientos de la compañía entre las 8 a.m. y las 5 p.m. pero no a las 7 p.m. y volver a cumplirlos a las 8 a.m. de la mañana siguiente. El sentido de responsabilidad o compromiso que tengamos a las 8 a.m. también variará considerablemente, dependiendo de otras cosas que no interesen en el momento (Litterer, 1991).

Propósito que se persigue:

La motivación es la clave para que las personas estén dispuestas a colaborar. Las personas que trabajan para una organización deben tener un objetivo común que haga que todos estén de acuerdo en que sus esfuerzos están destinados a lograr dicho objetivo. Si no vieran sus esfuerzos diarios como camino para lograr un fin común, dejarían de esforzarse y su trabajo sería ineficiente.

...Para que la gente esté dispuesta a colaborar y cooperar debe ser motivada.....

... esta disposición de colaborar o contribuir al bien común sólo se mantendrá viva mientras los individuos reconozcan que existe un objetivo común y que sus esfuerzos serán orientados a alcanzarlo (Litterer, 1991).

La habilidad de comunicarse:

La comunicación es un factor muy importante en una organización, sin este factor los demás no serían suficientes. Está claro que los integrantes de una organización deben tener presente en todo momento que su esfuerzo y colaboración tiene un objetivo, así como deben saber que labores van a desempeñar y cómo. Para lograr que esto lo tengan siempre claro, debe existir una manera de comunicárselo. Al comunicar en una organización es importante cuidar que la información llegue a todo integrante que necesite conocer tal información para poder coordinarse. El comunicar no basta si la información no es entendible, las personas deben comprender el sentido de la información.

...En una organización habrá entendimiento cuando se entienda correctamente lo que implica la información; esto tiene mucho que ver con el reconocimiento de los objetivos de la organización por parte de sus miembros y, también, depende de la comunicación (Litterer, 1991).

2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Existen varios autores como Harold Koontz y Heinz Wehrich (1998) así como Litterer (1991) entre otros, que distinguen dos tipos de organización: **formal e informal.**

Organización formal:

Se refiere a la estructura que toma la empresa al dividir los roles que toma cada departamento con sus diferentes actividades y responsabilidades. Esta estructura es realizada por el gerente, teniendo una responsabilidad total sobre cómo organiza a los elementos de la empresa, ya que para lograr con éxito cumplir los objetivos, debe organizarlos en un ambiente laboral agradable que los motive a ser eficientes.

*.... **organización formal** significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada....*

...Para que el gerente organice bien la estructura, tiene que proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya del modo más efectivo a las metas del grupo (Harold Koontz, Heinz Wehrich 1998).

Lo que caracteriza a la organización formal es que ésta se integra deliberadamente, tiene metas específicas y estructuradas, que llevan a la toma de decisiones.

... En comparación con un grupo o con la llamada organización informal, la formal tiene metas más explícitas y estructuradas y procesos más evidentes. Más explícitas porque muchos de los procesos y estructuras internos son el resultado de la planificación y la toma consciente de decisiones (Litterer, 1991).

La división del trabajo es un factor que destaca en las organizaciones formales, el cual implica designar diversas funciones que son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, esto lleva a que en cuanto mayor sea la división del trabajo, es mayor la dependencia entre cada uno de los integrantes, al formar la empresa como un todo. Esto es lo que hace que se vaya formando el organigrama en la empresa, señalando la labor específica de cada integrante así como la relación de unos con otros. Existen actividades en una organización que son muy sencillas y no es necesario señalarlas en el organigrama de la empresa, pero si es importante establecerlas.

...en la organización formal se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial. Este patrón puede manejarse esquemáticamente con un organigrama, o bien no requiere de una carta organizativa, debido a que las relaciones son tan simples que no hay necesidad de describirlas pero si de establecerlas (Méndez, Monroy, Zorrilla, 1997).

Existen organizaciones formales de diferentes tipos, según algunos autores se clasifican de acuerdo al siguiente cuadro:

| AUTOR | TIPOS DE ORGANIZACIONES | EJEMPLOS |
|---------------------------|--|--|
| <i>1. Talcott Parsons</i> | <i>a) de producción b) de metas políticas c) integrativas d) de mantenimiento de patrones</i> | <i>a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) policía, bomberos d) educativas, culturales</i> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>2. Renate Mayntz (con base en sus objetivos)</p> | <p>a) que se limitan a la coexistencia de sus miembros b) que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas c) que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera</p> | <p>a) círculos de esparcimiento o recreación b) escuelas, universidades, hospitales, prisiones c) administración, policía, partidos, asociaciones benéficas</p> |
| <p>3. Peter Blau y William Scott</p> | <p>a) de beneficio mutuo b) firmas comerciales c) de servicios d) de bienestar común</p> | <p>a) sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes b) industrias, bancos, almacenes c) hospitales, escuelas d) oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica</p> |
| <p>4. Amitai Etzioni (con base a la función control)</p> | <p>a) coercitivas b) utilitarias c) normativas</p> | <p>a) prisiones b) empresas (bienes y servicios) c) Iglesias</p> |
| <p>5. Daniel Katz y Robert Kahn</p> | <p>a) productivas b) de mantenimiento c) de adaptación d) politicoadministrativas</p> | <p>a) empresas (bienes y servicios) b) escuelas, sectas religiosas c) universidades, institutos de investigación d) partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales</p> |

(Méndez, Monroy, Zorrilla, 1997).

Organización informal:

Este tipo de organización se refiere a cualquier actividad individual común que sin intención de lograr un fin o propósito conjunto, tiene resultados en grupo.

Por ejemplo; las personas que dentro de una empresa forman un grupo para jugar dominó en su receso para almorzar, pueden ayudar a lograr objetivos en la organización. Esto se debe a la confianza que existe entre ellos, para consultarse en ciertas ocasiones acerca de algún problema que tengan en la empresa, aunque no sean del mismo departamento, ya que les parece más fácil solicitar la ayuda de un conocido a la de alguien que no conocen más que por su nombre en el organigrama de la empresa. Por lo tanto se describió:

*...la **organización informal** como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí”. Por lo tanto, las organizaciones informales –relaciones que no aparecen en el organigrama de la organización – podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, el grupo que juega bolos el viernes por la noche y los “asiduos” del café en la mañana (Harold Koontz, Heinz Wehrich 1998).*

2.1.4. ASPECTOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Según los autores L. Daft y M. Steers (1992) existen aspectos de las organizaciones que se dividen en dos categorías: contexto y estructura.

Aspectos contextuales:

Son característicos de las organizaciones estables a corto plazo. Caracterizan a la organización como un todo y son importantes para el diseño de la organización. A partir de estos se establecen los aspectos estructurales y se clasifican en los siguientes:

El tamaño: es en realidad la dimensión de la organización, que se mide a partir de cuantos empleados tiene la empresa, ventas totales o activos totales.

La tecnología organizacional: implica el conjunto de máquinas, conocimientos y acciones que se utilizan para la producción.

El ambiente: Lo forman elementos fuera de la organización, pero que interactúan con la misma, como lo son las empresas competidoras del mismo sector industrial, el gobierno, los proveedores, los clientes, la comunidad y condiciones económicas.

*...Los **aspectos contextuales** son propiedades básicas de la organización que son estables a corto plazo.*

*...**tamaño** es la magnitud de la organización...el tamaño se mide con base en el número de empleados, ya que estos representan la magnitud del sistema social. Otras medidas del tamaño, tales como ventas totales o activos totales, también representan una magnitud...*

*...La **tecnología organizacional** es la naturaleza del proceso de producción empleado en la organización. La tecnología incluye las acciones, conocimientos y maquinaria utilizados para cambiar los insumos de la organización en los productos de la organización.*

*... El **ambiente** incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización... El contexto ambiental puede variar desde un ambiente simple y estable hasta un ambiente multidimensional en rápida transformación (L.Daft, M. Steers, 1992).*

Aspectos estructurales:

Se relacionan con el diseño estructural de las organizaciones y sus características internas.

La formalización: se refiere a toda la documentación formal y escrita una empresa.

La complejidad: se refiere al número de subpartes que están interrelacionadas en una organización. La complejidad puede ser vertical, horizontal o geográfica.

Al hablar de complejidad vertical, se refiere a la cantidad de niveles gerenciales que van de acuerdo a nivel jerárquico.

Complejidad horizontal es la que se mide de acuerdo al número de títulos de puestos o el número de departamentos que existen en la organización.

Complejidad geográfica: se refiere a la ubicación de las oficinas con sus respectivos empleados en la organización.

El alcance del control: se refiere al control que tiene un gerente y un supervisor con cierto número de subordinados. Este control puede ser amplio o estrecho, dependiendo del número de empleados que se tengan que supervisar.

Centralización: se refiere a la autoridad en los niveles más altos del organigrama organizacional.

Descentralización: se refiere a la autoridad que tienen para tomar decisiones los niveles de jerarquía medios en la organización.

El profesionalismo: es la forma de medir la capacidad del personal, su nivel de educación y capacitación.

La configuración del personal: Este aspecto se refiere a la forma de distribuir a las personas en la organización, y se mide mediante distintas razones.

La razón de personal administrativo: se refiere a los recursos humanos que son designados para administrar la organización desde los niveles más altos.

Razón de personal de oficina: es el apoyo secretarial encargado a mantener la documentación en orden y establecer la comunicación formal por escrito dentro de la organización.

Personal profesional: cantidad de personal especializado técnicamente que trabaja en la organización.

La razón global, directa e indirecta: indica que tan eficiente es la organización analizando el trabajo de las personas enfocadas específicamente al trabajo para producir, en comparación, con los empleados que solo tienen puestos de apoyo.

*.... Los **aspectos estructurales** se relacionan con las características internas de las organizaciones.*

....La **formalización** es la cantidad de documentación escrita y formal en las organizaciones. La documentación formal incluye reglas y procedimientos escritos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas. La documentación escrita define la función de los empleados en la organización y dicta la conducta de dichos empleados.

....La **complejidad**....Una organización compleja tiene muchas partes que deben estar interrelacionadas y ser coordinadas.... La complejidad se mide en tres dimensiones –vertical, horizontal y geográfica.

.... El **alcance del control** es el número de subordinados que dependen de un gerente.

....**Centralización** significa que la autoridad para la toma de decisiones se ubica en un nivel alto de la organización. **Descentralización** significa que la autoridad para la toma de decisiones ha sido delegada a los niveles jerárquicos medios o inferiores.

....El **profesionalismo** es el nivel de educación y capacitación de los empleados.

....La **configuración del personal** se refiere a la distribución de las personas entre los cuadros administrativos, de oficina y personal profesional de la organización. La configuración de personal se mide mediante razones... (L.Daft, M. Steers, 1992).

2.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones suelen enfocar su objetivo de crear, cambiar o fortalecer una imagen corporativa en los medios de comunicación, dándole prioridad a los impresos. Sin embargo, son los mismos integrantes de la organización los que logran transmitir los mensajes más impactantes a sus clientes y todo el público receptor de la empresa. Estos mensajes se producen a través del comportamiento y expresión del personal cuando interactúan con sus clientes y demás receptores, ya que les comunican lo que han aprendido a lo largo de su trayecto en la empresa, como elementos de la misma, acerca de los valores de la organización, cultura, visión, misión, etc., es decir proyectan la cultura organizacional que tiene la empresa, lo cual le da una identidad única.

...En el camino para crear, modificar o fortalecer una imagen corporativa, las empresas manejan diferentes medios dándoles frecuentemente más importancia a los impresos; sin embargo, la realidad es que la gente produce los mensajes más significativos e impactantes entre sus clientes y demás públicos receptores. Dichos mensajes son producidos por los comportamientos y expresiones del personal cuando está en contacto directo con esos receptores y son matizados por la cultura organizacional de la empresa, cuyos componentes –valores, héroes, ritos, red cultural, visión y misión-, al ser interpretados y vividos por sus individuos, le dan características propias a la organización (Picazo Manriquez, Evadista Lorenzana, 1993)

¿Qué es la Cultura Organizacional?

Una organización está integrada por personas con diferentes personalidades, que cuando interactúan entre sí y con sus comportamientos y expresiones forman el ambiente muy peculiar de la empresa, logrado conformar una cultura muy propia de la organización. Sólo las personas que forman parte de una organización son las que, por sus valores y personalidades, forman el ambiente que diferencia una organización de otra.

...Toda organización tiene su propio ambiente como resultado del comportamiento y las expresiones humanas que se funden en un todo, conformando una cultura característicamente propia. La gente y sólo la gente –por los valores que tiene, expresa y cristaliza- da el carácter fundamental del ambiente que distingue a una organización de otra (Picazo Manriquez, Evadista Lorenzana, 1993).

Los autores Picazo Manriquez y Evadista Lorenzana (1993) definen a la cultura organizacional de la siguiente manera:

...Podemos decir que la cultura organizacional se manifiesta por todo aquello que comunica lo que es y hace la empresa, producida por el comportamiento de su personal, tanto a nivel individual como de grupo (Picazo Manriquez, Evadista Lorenzana, 1993).

Los autores L. Daft y M. Steers, (1992) hablan de cultura organizacional y la definen con el siguiente concepto:

...son los valores compartidos, las creencias, el lenguaje y los símbolos de los empleados dentro de una organización. La cultura representa las reglas y valores no escritos de la compañía. La cultura proporciona a los empleados una idea de lo que deben hacer y de cómo deben comportarse. La cultura pertenece a la parte emocional y afectiva de la organización. Permite a los empleados identificarse con algo más grande que ellos mismos. La cultura también mejora la estabilidad del sistema social y sirve para guiar y dar forma a la conducta de los empleados (L. Daft , M. Steers, 1992).

Clima organizacional

El término clima organizacional se refiere al ambiente muy especial y distintivo de una organización, que se desarrolla con la interacción diaria de las personas que la integran, y se deriva de la cultura organizacional de una empresa. Una definición clara de clima organizacional puede ser la siguiente:

...El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que

pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm).

Es importante que una organización cuide que su ambiente o clima organizacional sea positivo, ya que éste es un factor que determina la perspectiva que tienen las personas internas de la misma, que al mismo tiempo le transmiten a las personas externas, creándose así una idea general (ya sea positiva o negativa) de lo que representa la organización.

2.2. COMUNICACIÓN

La Comunicación hoy en día es un fenómeno que ha sufrido muchos cambios con el paso de los siglos y en el transcurso de la historia humana. Retrocediendo hasta la épocas de la prehistoria cuando el hombre se comunicaba con ruidos extraños, señales, figuras, podemos darnos cuenta que la comunicación es algo que existe por el simple hecho haber vida en el planeta. Es el producto de la interacción entre sí de los seres vivos.

Hoy en día, cuando podemos enviar un hombre a la luna, en menos tiempo de lo que se manda un paquete de México a algún país de América del Sur, y además tener contacto con él, podemos ver lo que ha evolucionado la comunicación con el paso del tiempo. Esto suena muy positivo para los seres humanos, pero parece que los avances de la comunicación tecnológica no se aprovechan positivamente del todo por el hombre, en el mayor de los casos el gran avance tecnológico trae como consecuencia fracasos en las comunicaciones interpersonales. El hombre se frustra con tanta información, llenándose de temor al iniciar negocios, tener relaciones personales, o al simple hecho de prender el televisor por no escuchar la mala noticia del día.

...Ya hemos llegado a la edad del "shock del futuro". Todos nosotros estamos sometidos a los viajes, cambios y comunicaciones instantáneas...

...Sin embargo, a despecho de las victorias conseguidas en la era de las comunicaciones espaciales, seguimos siendo testigos del deterioro moral de nuestras instituciones políticas y gubernamentales, de la desintegración de nuestras familias, y de la bancarrota de nuestros negocios (M. Goldhaber, 1991).

Actualmente, el ser humano vive en una era en la que la tecnología se está apoderando del hombre, transformando cada vez con más rapidez las formas de comunicación humana. El hecho de que hoy en día sea posible comunicarse en segundos con personas de otros países a través de internet, cuando antes, hace apenas algunos años, solo se podía comunicar una persona a grandes distancias por vía telefónica que era muy costoso o por cartas enviadas por correo que tardaban semanas en llegar a su destino, es uno de los ejemplos de cómo la tecnología avanza cada vez más y de cómo influye en la manera de comunicarse las personas actualmente.

...Vivimos una realidad en la que la tecnología transforma con rapidez el estilo de la comunicación humana, la cual cada vez se ve más mediatizada por medios mecánicos y electrónicos. (Ricci Bitti, Zani, 1990).

2.2.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Se conoce como Comunicación a la transmisión de mensajes entre unas personas y otras; es un proceso en el cual una persona transmite un mensaje esperando recibir una respuesta. Este proceso se lleva a cabo de diferentes formas, puede ser simplemente hablando, es decir, verbalmente, escribiendo, mediante símbolos o simplemente con gestos y expresiones al observar.

*...La **comunicación** es la transmisión de mensajes entre personas (L.Daft, M. Steers, 1992).*

...La comunicación se puede definir 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. En otras palabras, 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 ha enviado, para cerrar así el círculo (Martínez de Velasco, Nosnik, 2003).

El simple hecho de que una persona platique con un amigo o tenga prendida la televisión, la cual está informando a millones de personas un mismo objetivo, no diferencia su proceso de comunicación; en esencia el proceso es el mismo. Existen modelos básicos de comunicación que fundamentan éste proceso, uno de ellos según los autores Hybels y Weaver, II, (1982) es el siguiente:



La fuente es la persona o grupo de personas que están transmitiendo un mensaje. Por ejemplo una persona política dando su discurso acerca de lo que va a hacer, o bien, un partido político haciendo publicidad en sus campañas.

El mensaje es lo que la fuente envía, lo que comunica, por ejemplo; el político diciendo que va disminuir el precio de la tortilla, y el partido político anunciando en su campaña el próximo candidato. **El canal** es el medio por donde se envía la comunicación, por ejemplo las palabras que usa el político para comunicarse.

El receptor representa a la persona o grupo de personas a quienes se envía el mensaje.

La realimentación es la reacción del receptor ante la fuente y como la fuente ante una respuesta del receptor continúa comunicando, comprende un proceso doble, puede ser positiva en el caso de que el receptor comprenda bien el mensaje de la fuente y esto cause una respuesta de su parte; y puede ser negativa, que es cuando para el receptor el mensaje no es muy claro o simplemente no atrae su atención y no hay respuesta de su parte.

El ruido representa a la causa por la cual muchas veces el mensaje no pasa de la fuente al receptor, estas causas pueden ser físicas o psicológicas. Es más difícil de controlar el ruido psicológico ya que este se refiere a una distracción mental de la fuente o del receptor, y el ruido físico es cuando alguien ajeno a la fuente o receptor lo causa, como el sonido del timbre de salida en una escuela que interrumpe justo cuando un maestro está terminando de dar su clase a los alumnos. El ruido es cualquier razón, causa o cosa que pueda distorsionar la comunicación y puede ocurrir en cualquier fase del proceso de comunicación.

...Ruido es cualquier elemento que puede distorsionar la comunicación. El ruido puede ocurrir en cualquier punto del proceso de comunicación. Si un gerente se distrae mientras escribe una carta, la codificación de la idea en un mensaje puede no ser clara (L.Daft, M. Steers, 1992).

...La fuente representa a la persona o personas que originan el mensaje. Si un conferenciante está dando una conferencia, él o ella es la fuente....

...El mensaje es la comunicación que la fuente está enviando; por ejemplo, la conferencia.....El canal es el medio por el que la comunicación es enviada. Los canales

incluyen palabras dichas, gestos, expresiones faciales, palabras escritas, ondas, películas, etcétera.

...El receptor es la persona o personas a quien se envía el mensaje. Al igual que ocurría con la fuente, el receptor puede ser una sola persona o muchas.

...La realimentación es un proceso doble, ya que es la respuesta que el receptor facilita a la fuente y la respuesta que la fuente devuelve al receptor. Si la realimentación es positiva (el receptor muestra interés y placer en el mensaje), es muy probable que la fuente continúe con el mensaje de la misma forma. Pero sin embargo, si la realimentación es negativa y el receptor pierde parte del interés o no se siente complacido, la fuente deberá revisar el mensaje para que éste vuelva a despertar el interés y la atención.

...Algunas veces, los mensajes no pasan de la fuente al receptor debido a la presencia de estímulos perturbadores no deseados. Estas distracciones se denominan ruido. Pueden ser tanto físicas como psicológicas.... (Hybels, Weaver, II, 1982)

2.2.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Comunicación verbal:

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas:

- *La comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas.*
- *La comunicación escrita, por medio de la representación gráfica de signos (www.wikipedia.org).*

Los autores H. Blake y O. Haroldsen (1993) definen el lenguaje como:

...El lenguaje es un sistema de símbolos —orales y escritos— que los miembros de una comunidad social utilizan de un modo bastante uniforme para poner de manifiesto su significado. Como observa Hollander (1967), el lenguaje es el “atributo que distingue notablemente al hombre”. Se adquiere por contacto con otros seres humanos y consiste en significados simbólicos que actúan como fuentes de estímulo y mediadores de respuestas.

Se conoce como comunicación verbal al lenguaje en sí, al hecho de utilizar palabras para transmitir o comunicar un mensaje. Verbalmente se expresa un mensaje, el cual se forma con la combinación y elección de palabras que dan sentido a lo que se quiere transmitir. Elegir adecuadamente las palabras para el mensaje, será la base para que el oyente lo comprenda con éxito.

...Cuando se habla, siempre se hace con la intención de transmitir un significado. Su mensaje verbal está compuesto por palabras que elige y arregla de manera específica para transmitir la parte del mensaje que tiene que ser transmitida por el canal verbal. Expresa su mensaje, su significado, por medio de esta combinación de palabras teniendo en mente una intención particular; es decir, que el mensaje se reciba y se comprenda por el oyente (Hybels, Weaver, II, 1982).

Una comunicación no solamente transmite información (contenido), sino que por otro lado impone conductas (relación). Cuando una persona habla, por un lado dice algo, y por otro está la forma en la que lo dice, que muchas veces es más importante que el contenido. Cuando una madre le dice a un niño: “ven aquí”, lo puede decir de forma amistosa, cariñosa, impositiva, gritando... El contenido es el mismo, la relación que se establece varía dependiendo la forma de decirlo.

...toda comunicación tiene dos aspectos, uno referente al “contenido” del mensaje, de la noticia transmitida, y otro referente al modo como tal mensaje se ha de tomar y, por tanto, la “relación” que existe entre los que se comunican (Ricci Bitti, Zani, 1990).

También se le conoce como metacomunicación al aspecto relacional, que constituye la comunicación sobre la comunicación, y se puede manifestar tanto en expresiones verbales, como no verbales.

...El aspecto relacional constituye la comunicación sobre la comunicación, o sea, la metacomunicación. Esta tiene lugar unas veces mediante expresiones verbales: "estoy bromeando" o "era un cumplido", y otras de manera no verbal, por ejemplo, gritando, sonriendo, arqueando las cejas, etcétera (Ricci Bitti, Zani, 1990).

La comunicación verbal tiene la ventaja de, por el hecho de establecerse cara a cara entre el emisor y el receptor, es posible una rápida retroalimentación, ya que al hacer una pregunta se puede recibir rápido una respuesta o al dar cualquier opinión se puede recibir una respuesta inmediata.

...La ventaja principal de la comunicación verbal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos (Koontz, Weihrich, 1998).

Comunicación no verbal:

Se puede considerar a la comunicación no verbal como un lenguaje corporal que el ser humano realiza consciente o inconscientemente, transmitiendo mensajes sin necesidad de hablar, también proporciona información de la personalidad de cada individuo transmitiendo mensajes con sus gestos y diferentes movimientos del cuerpo, así como el simple hecho de reaccionar ante ciertas circunstancias de diversas maneras, como el llorar cuando te lastiman por ejemplo; también tiene funciones metacomunicativas dependiendo del tono que se utilice al decir verbalmente algo, o los gestos que se utilicen al comunicar, esto depende muchas veces del vínculo que existe entre emisor ó fuente y receptor.

Los autores Ricci Bitti y Zani (1990), coinciden en que la comunicación no verbal se puede definir así:

...se puede considerar como un "lenguaje de relación", medio primario para señalar los cambios cualitativos en el desarrollo de las relaciones interpersonales (actitudes interpersonales); se puede considerar como un medio principal para expresar y comunicar las emociones; tiene especial valor simbólico que expresa, con un lenguaje corporal elemental, actitudes acerca de la imagen de sí mismo y del

propio cuerpo y participa en la presentación de uno mismo a los demás; sostiene y completa la comunicación verbal y desempeña una función metacomunicativa en cuanto que proporciona elementos para interpretar el significado de las expresiones verbales; funge como "canal de dispersión" porque, al estar menos sometida que el lenguaje al control consciente o a la censura inconsciente, deja filtrar con mayor facilidad contenidos profundos de la experiencia del individuo; desempeña una función de regulación de la interacción, participando en la sincronización de turnos y secuencias, proporcionando informaciones de regreso y enviando señales de atención; finalmente asume funciones de sustitución de la comunicación verbal en situaciones que no admiten el uso del lenguaje (Ricci Bitti, Zani, 1990).

Para comunicarse, las personas utilizan su voz para comunicarse hablando o emitiendo sonidos vocales, pero gran parte de la comunicación que utiliza, también muy importante y efectiva, es la no verbal, ya que sin la necesidad de utilizar la voz, una persona puede muchas veces transmitir más sus sentimientos con una mirada, gestos o movimientos.

...Si bien la mayor parte de la interacción que tiene lugar en nuestra sociedad utiliza símbolos hablados y visuales, mucha comunicación significativa es también no verbal: es la transferencia de significado sin intervención de sonidos simbólicos ni de representaciones de sonidos (H. Blake, O. Haroldsen, 1993)

La comunicación verbal es básica y necesaria, sin embargo es importante saber que el utilizar las palabras y sus significados para transmitir una idea o mensaje siempre está relacionado con la forma de comunicar no verbal.

...es esencial recordar que el significado de las palabras como vehículos portadores de una idea siempre está relacionado con los elementos no verbales de la comunicación (Hybels, Weaver, II, 1982).

La comunicación no verbal tiene un papel muy importante en la vida social del hombre. El comportamiento no verbal tiene una capacidad de influir en los demás, y cada persona tiene capacidades diferentes de influir en otras personas dependiendo de cómo se comunican no verbalmente. Muchas veces el comportamiento de una persona desmiente las palabras que dice, ya que siempre abarca movimientos, gestos, ademanes, etc., acompaña a las palabras.

...las investigaciones de las últimas décadas han demostrado una notable gama de elementos no verbales en el comportamiento comunicativo del hombre, que funcionan de manera particularmente compleja: hoy podemos evaluar el tipo de influencia de nuestro comportamiento no verbal sobre los demás (Ricci Bitti, Zani, 1990).

Cabe mencionar que los mensajes no verbales, en la mayoría de los casos, se desarrollan de una manera muy natural, que es difícil que el hombre esté siempre consciente de su comportamiento y por lo tanto muchas veces no se da cuenta de cómo su forma no verbal de actuar está influyendo en los demás.

...diversos aspectos no verbales del comportamiento comunicativo son tan connaturales en las interacciones de la vida cotidiana que es difícil ser plenamente conscientes de sus funciones y significado (Ricci Bitti, Zani, 1990).

2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente, el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en algún tipo de organización, y los problemas que trata de resolver día a día son principalmente los que enfrenta en una organización. Estos problemas se vuelven más complejos al faltar un buen programa de información o comunicación en las empresas, ya que es éste faltante lo que en la mayoría de los casos provoca los problemas. Se puede decir que las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, y contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, y con esto manifestar lo importante que es cuidar las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos, los problemas morales que existan así como los de motivación de los empleados con el fin del fortalecimiento de la institución.

...Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones....

.....considerando el estado actual de la psicología social y los modelos clínico-médicos de nuestra sociedad, deberíamos ser capaces de minimizar los conflictos externos e internos de los grupos así como los problemas de moral y de motivación que están asociados con la dirección de las complejas organizaciones (M. Goldhaber, 1991).

Existen investigadores en el tema de organizaciones que intentan integrar en las empresas nuevos sistemas que las ayuden a tener una mejor estructura en su organización y dirigir a sus empleados de una manera más eficiente. Pero la mayoría de las organizaciones se limitan a tener una estructura básica con modelo

militarista, donde la posición más alta de la pirámide jerárquica de la organización es la que tiene el control directo sobre todos los demás departamentos, teniendo poca flexibilidad con ellos y limitándolos a participar en la toma de decisiones.

...la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo militarista al estructurarse, y al control directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica. A despecho de las investigaciones llevadas a cabo por los especialistas de la conducta, la mayoría de las organizaciones siguen facilitando detalladas descripciones de los trabajos a realizar y específicos objetivos con un mínimo de flexibilidad (M. Goldhaber, 1991).

Existen organizaciones que intentan mejorar su sistema de trabajo proporcionando cursos a sus empleados donde aprenden técnicas para una mejor comunicación entre sí, con el objetivo de lograr que la empresa funcione mejor. Estos cursos, seminarios o capacitaciones son creados por las personas que se dedican a estudiar las organizaciones actuales y por consiguiente saben lo que necesitan hoy en día, proporcionan información actualizada de cómo encaminar una empresa al éxito a través de una buena organización, otorgan programas donde motivan a los empleados, dejándoles una sensación de tener una perspectiva diferente hacia su trabajo e incluso de su vida personal, ya que los motivan a integrarse y a opinar, les hacen ver que son escuchados y que es importante su opinión. Sin embargo, estos cursos o programas de capacitación, no son del todo eficientes, ya que en la mayoría de las organizaciones, pasando solo algunos días después de la capacitación, los trabajadores que tomaron el curso empiezan a retomar su antiguo sistema de trabajo; los puestos más altos vuelven a tomar su conducta autoritaria de siempre, detallando los trabajos a realizar y especificando objetivos sin tener flexibilidad ante los empleados de niveles inferiores. Con esto, la capacitación no tiene sentido, es importante darse cuenta que los niveles más altos del organigrama de una empresa son los que tienen que estar convencidos de que tienen que actualizarse, innovar, y principalmente saber comunicar a sus empleados los objetivos principales de la organización, es decir, no tiene sentido

que los gerentes traten de capacitar a los empleados, cuando primero tienen que estar ellos mismos capacitados para su puesto.

...muchos gerentes justo al terminar “un programa de capacitación sensible”, o unas “sesiones de dinámica de grupo” o un “seminario sobre organización”, afirman ser “personas nuevas con una distinta actitud con respecto a su vida y a su trabajo”. Pero tan sólo necesitan unas pocas semanas (o días) para retornar a los viejos sistemas directivos basados en la filosofía del “premio y el castigo” Levinson (1973) le da el nombre de “estúpido sofisma”, y sostiene que las crisis de las organizaciones continuarán produciéndose mientras los gerentes, superiores y líderes mantengan una estructura básica en su actitud, es decir, mientras “el poderoso trate a los impotentes como objetos al tiempo que mantienen las anacrónicas estructuras organizacionales que destruyen el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado” (M. Goldhaber, 1991).

2.3.1. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Cómo ya se mencionó, una buena comunicación es la clave del éxito en una empresa; esto implica un conjunto de actividades y normas que se establecen en una organización con el fin de establecer un vínculo entre los integrantes internos y externos de la organización, facilitando así, la información adecuada entre los mismos para lograr cumplir los objetivos de la empresa, a todo esto se le denomina: comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, 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” (Fernández Collado, 1997).

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización. Es importante que la información que se transmite a los empleados sea la correcta para que se logre una buena interacción del personal y con esto el trabajo se realice adecuadamente, ya que si al comunicar la información es incorrecta los empleados manifiestan insatisfacción por la razón de no lograr los objetivos que inevitablemente se produce por la mala información.

...La comunicación influye en la percepción que una persona tiene del mundo y de sí misma. También facilita la empatía interpersonal y la unidad del grupo. Los problemas de comunicación originan errores en el rendimiento individual y del grupo (Litterer, 1991).

...Si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto sólo se logra mediante la acción coordinada, entonces la comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas (Bonilla Gutiérrez, 1988).

Se puede enriquecer el significado e importancia de la comunicación organizacional analizándolo desde otra perspectiva con la definición de los autores Redding y Sanborn (1964), citada en el libro de Goldhaber (1991):

...Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo (evidenciada en su libro) incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones

ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones (M. Goldhaber, 1991).

Hoy en día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios, es una verdadera necesidad. En el mundo de hoy lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. Actualmente es normal que para que una pequeña o mediana empresa tenga éxito, utilice diferentes canales de comunicación, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo y obtener metas colectivas, o bien competir en el mercado. Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores y con las necesidades sociales, poniendo especial atención en enriquecer la comunicación de manera ascendente, es decir, que los puestos altos de una organización tengan buenos programas de comunicación con el fin de que los puestos inferiores de trabajo reciban más información de calidad. Así mismo, se necesita mantener a la organización actualizada en todo lo referente a programas de comunicación integrales de las empresas, ya que actualmente una buena comunicación organizacional, es la clave del éxito de las empresas.

...Es evidente que en casi cualquier organización se necesita más y mejor información. Las organizaciones llevan a cabo programas amplios para aumentar la comunicación "hacia arriba", con el fin de que la gente en los niveles inferiores (de trabajo) reciba más información para emplear más canales de comunicación. Continuamente se establecen procedimientos y prácticas, y se sigue buscando más. Se busca el "sistema de información total" con el mismo idealismo ávido con que una vez se trató de encontrar el Cáliz Santo (Litterer, 1991).

2.3.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación en las organizaciones se caracteriza por desarrollarse en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontalmente.

...Por lo general, las comunicaciones organizacionales fluyen en tres direcciones —ascendente, descendente y horizontalmente. La comunicación ascendente y descendente sigue las líneas verticales del organigrama. La comunicación horizontal incluye a individuos de distintos departamentos y divisiones (L.Daft, M. Steers, 1992).

Comunicación descendente: Es la comunicación que utiliza la gerencia para tener control y dirigir a los niveles más bajos del organigrama organizacional. Esta comunicación no siempre es efectiva, ya que muchas veces la información que sale desde la gerencia se va distorsionando conforme va avanzando a los niveles inferiores del organigrama, esto sucede cuando no existen varios canales para transmitir la información y también cuando no se repite constantemente la información que es preciso que los empleados tengan presente.

...La comunicación descendente la utiliza primordialmente la gerencia para dirigir e influir en el personal en los niveles inferiores de la organización...

Para que exista una comunicación descendente efectiva, los altos gerentes deben continuar repitiendo los temas importantes y utilizar varios canales. Es muy probable que una sola comunicación se pierda y tenga sólo un impacto modesto (L.Daft, M. Steers, 1992).

Se les llama canales de comunicación a los medios orales y escritos que la empresa utiliza para mantener a sus empleados bien informados en la organización; los medios orales pueden ir desde un discurso que den los gerentes

hasta juntas formales entre los supervisores, y los medios escritos son las cartas, memorandos, revistas, pizarrones para carteles o boletines, etc.

...La comunicación descendente puede seguir gran variedad de canales. Los medios orales incluyen discursos de los ejecutivos, sistemas de acceso público y conferencias y juntas formales entre los supervisores. Los medios escritos incluyen manuales de políticas y procedimientos, cartas y memorandos, periódicos y revistas y pizarrones para boletines y carteles. De hecho, estos medios son canales que se pueden utilizar para comunicar metas, instrucciones, reglas y otra información que afecta a los empleados (L.Daft, M. Steers, 1992).

Es común que la comunicación descendente se relacione con los siguientes temas:

- 1) Metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos.** El comunicar las metas y estrategias aporta a los gerentes información sobre objetivos específicos, con esto se establece una dirección y los niveles inferiores de la organización se mantienen informados.
- 2) Instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo.** Esta comunicación da instrucciones a las personas que se les asigna un puesto y la información detallada de sus tareas, así como la importancia que tienen las mismas y cómo están relacionadas con otras tareas que se llevan a cabo en la organización.
- 3) Políticas, procedimientos y arreglos estructurales.** Estos definen las características formales de la organización al ser comunicados a los empleados, ya que pueden ir desde descripciones de puestos en la empresa hasta manuales políticos de la organización.
- 4) Evaluación y corrección del desempeño.** Esta comunicación que evalúa y corrige el desempeño permite a la alta gerencia tener la información adecuada de cómo trabajan los empleados de niveles inferiores, para así,

mantener calificadas adecuadamente todas las tareas que se realizan en la organización.

- 5) Adoctrinamiento.** Esta comunicación enseña a los empleados los valores de la misma organización, valores culturales, símbolos considerados importantes, así como días que la organización tiene contemplados para realizar alguna actividad, campaña o cualquier evento que se tenga contemplado llevar a cabo, también comunica a los empleados sobre los acontecimientos oportunos de la organización.

...Por lo general, la comunicación descendente se relaciona con uno de los cinco temas siguientes...

- 1. Metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos. La comunicación de las metas y estrategias provee información acerca de objetivos específicos a los gerentes; establece una dirección y reduce la incertidumbre para los niveles inferiores de la organización.*
- 2. Instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo. La comunicación relacionada con las instrucciones para un puesto explica la naturaleza de tareas específicas y por qué la tarea es importante en relación con otras tareas realizadas en la organización.*
- 3. Políticas, procedimientos y arreglos estructurales. Los enunciados de políticas, procedimientos y arreglos estructurales definen las características formales de la organización; pueden incluir manuales de políticas, manuales de personal, descripciones de puestos y organigramas.*
- 4. Evaluación y corrección del desempeño. Las comunicaciones que permiten evaluar y corregir el desempeño ofrecen retroinformación a los individuos y departamentos provenientes de la alta gerencia respecto a la precisión y calidad de la manera en que se realizan las tareas.*
- 5. Adoctrinamiento. Estas comunicaciones enseñan, o adoctrinan, a los empleados respecto a los valores culturales, símbolos importantes, ceremonias especiales y otros hechos que la compañía considera importantes, tales como días de campo,*

campañas de la Cruz Roja, o noticias oportunas sobre las actividades o éxitos de la organización (L. Daft, M. Steers, 1992).

Comunicación ascendente: Se da cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; esta información debe ser detallada y específica. La información que se transmite de manera ascendente en la mayoría de los casos tiene un efecto positivo en los trabajadores mejorando su autoestima, ya que se sienten tomados en cuenta y que su opinión es importante, esto se da con el feedback, que en una organización se entiende por mensajes que proporcionan los superiores para elogiar el trabajo realizado por un empleado. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

...Se entiende por comunicación ascendente aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos (M. Goldhaber, 1991).

...Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado. Por ejemplo: "Mary, la dirección se sintió muy complacida con usted la semana pasada cuando superó la cuota establecida." (M. Goldhaber, 1991).

...Haire (1964) describe a las comunicaciones ascendentes como el método que permite a los superiores conocer a los empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, y permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tienen de los superiores (M. Goldhaber, 1991).

Existen cuatro tipos de información que se dan con la comunicación ascendente:

-Problemas y excepciones: Existen problemas y excepciones laborales que no pueden resolver los niveles inferiores de la empresa, por lo cual son comunicados de manera ascendente a los superiores para que ellos resuelvan estos problemas.

-Reportes de desempeño: Estos son reportes que se elaboran con el fin de informar como se está trabajando en los departamentos, se pueden hacer escritos o por computadora, y se entregan a la gerencia periódicamente, ya sea semanal o mensual.

-Quejas y desavenencias: Esto se refiere a todas las quejas y desacuerdos que tienen los empleados y entre diferentes departamentos, que les llegan de manera ascendente a los niveles más altos de la organización para darles solución.

-Información financiera y contable: Es la información que generalmente sale del departamento de contabilidad, y es de vital importancia para la gerencia tener la máxima información sobre todos los gastos, costos, cuentas por cobrar, ventas, utilidades y el rendimiento de la inversión.

...Los cuatro tipos principales de información comunicada ascendente...

1. *Problemas y excepciones. Las excepciones dentro del desempeño rutinario y los problemas importantes que no pueden manejarse en los niveles inferiores se comunican de manera ascendente a los altos gerentes, quienes están conscientes de las dificultades y pueden opinar y actuar para resolverlas.*
2. *Reportes de desempeño. Estos reportes incluyen tanto reportes escritos como reportes elaborados por medio de computadora y son de naturaleza periódica*

(semanal, mensual) informan a la gerencia cómo se están desempeñando los departamentos.

3. *Quejas y desavenencias. Las quejas de los empleados se llevan de manera ascendente en la jerarquía para su solución, igual que los desacuerdos entre departamentos.*
4. *Información financiera y contable. La información relacionada con los costos, las cuentas por cobrar, el volumen de ventas, las utilidades anticipadas y el rendimiento sobre la inversión, es de gran interés para la alta gerencia y forma parte del flujo de datos hacia los niveles superiores; la información del departamento de contabilidad es la más común (L. Daft, M. Steers, 1992).*

Comunicación horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico de manera lateral dentro de los departamentos o entre departamentos. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

...Las comunicaciones horizontales son los flujos laterales de información que ocurren tanto dentro de los departamentos como entre ellos. El propósito de la comunicación horizontal es básicamente la coordinación (L. Daft, M. Steers, 1992).

Existen varios objetivos de la comunicación horizontal en las organizaciones:

-Coordinación de la tarea: Consiste en reuniones de los gerentes para discutir y llevar a una conclusión de cómo se están llevando a cabo las labores en cada departamento, así como contribuye cada uno en cumplir sus objetivos.

-Resolución de problemas: Por ejemplo, los jefes se pueden reunir para prepararse para una posible baja del presupuesto, y darán opciones para cómo enfrentar el problema.

-Participación en la información: Los integrantes de un departamento se ponen en contacto con los representantes de otros departamentos para facilitarles información nueva que es conveniente que sepan para desarrollar sus tareas.

-Resolución de conflictos: Los trabajadores de un departamento se pueden reunir para tratar de solucionar conflictos de su departamento o de otros departamentos, lo cual es de suma importancia para llevar una sana relación de trabajo entre el personal.

...propósitos de las comunicaciones horizontales dentro del marco de la organización:

- 1. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.*
- 2. Resolución de problemas. Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir cómo se enfrentarán a un posible corte en el presupuesto; quizá intenten solucionarlo utilizando la técnica de buscar sugerencias.*
- 3. Participación en la información. Los miembros de un departamento pueden reunirse con los representantes de otros departamentos para facilitarles datos nuevos.*
- 4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos (M. Goldhaber, 1991).*

2.3.3. FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN

Según el autor Joseph A. Litterer (1991), existen ciertos factores que influyen en la comunicación organizacional, algunos de los más importantes son los siguientes:

Tecnología:

La tecnología es un factor que dependiendo de su cantidad y calidad en una organización satisface a la comunicación dentro de la misma. Mientras mejor tecnología exista en una empresa mejor será la calidad de comunicación vertical de la misma. La producción masiva requiere de mecanismos moderados y aquí la comunicación horizontal se beneficia, ya que el proceso de producción se efectúa pasando de un departamento a otro, y es fundamental estar comunicados. El innovar en la tecnología de una organización trae como resultado avances en el proceso de producción así como posibles lanzamientos de nuevos productos y servicios, o bien, la modificación de productos ya existentes que requieren mejoras que el mercado necesita.

...la cantidad de comunicación vertical en la organización es función del grado en que la tecnología dependa de máquinas o de procesos físicos. Habrá mayor comunicación horizontal en el caso de la producción masiva, en que la mecanización es moderada (Litterer, 1991).

...La tecnología incluye el proceso de producción de la organización o de sus principales departamentos. Los cambios en la tecnología incluyen innovaciones en el proceso de producción o nuevos productos y servicios. Los cambios en la tecnología representan aspectos tales como la adopción de nuevos equipos, robots, computadoras, automatización, nuevos productos o el rediseño del trabajo. Los cambios mejoran la eficiencia del proceso productivo o modifican los productos de acuerdo con las demandas del mercado (L. Daft, M. Steers, 1992).

División del trabajo:

La separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, así como a una mejor comunicación entre los departamentos de una organización. Esto se debe a que cada subsistema de una organización, o bien, cada departamento está integrado por personas que trabajan con un mismo fin y para una misma meta, la cual es meta específica de un departamento, es decir, cada departamento tiene diferentes metas, las cuales finalmente se unen para lograr la meta de la organización completa en sí, y para lograr ésta última es preciso una eficaz comunicación.

...La división del trabajo tiende a facilitar más la comunicación con sistema organizacional que entre subsistemas.Todos los miembros de la subunidad organizacional, como en el caso de un departamento, comparten la(s) submeta(s) y, debido a que las submetas de los departamentos son diferentes, esto tiende a popularizar la comunicación (Litterer, 1991).

Límite de expansión:

Existen problemas para lograr una buena comunicación dentro de una organización que se profundizan más cuando la información tiene que ir pasando de un sistema a otro. Existen límites en los sistemas o unidades con el fin de no permitir la filtración de información innecesaria que muchas veces solo causa confusión e impide lograr el objetivo del departamento. Al existir diferentes lenguajes, distintos significados y símbolos que son naturales y comprensibles al informar, se manifiesta una dificultad al querer transmitir información ya que se va distorsionando a través de los límites de expansión. Un ejemplo de una persona que ocupa un puesto en el límite de expansión de una empresa, es un vendedor, que se encuentra en un punto donde pueden existir muchos errores en la comunicación, por ejemplo, un error en el pedido de un cliente o incertidumbre sobre la información de lo que hace la competencia en el mercado.

...Aunque existen problemas para lograr una comunicación precisa dentro de un sistema u organización, éstos se agravan cuando la información tiene que pasar de un sistema a otro. Primero, existen límites que impiden la entrada de ciertas cosas con el fin de que la unidad o sistema puedan acercarse más a lograr su objetivo. Segundo, las cosas son diferentes con y sin sistema. Existen distintos marcos, diferentes significados y símbolos en resumen, diferentes lenguajes. Si bien estas diferencias son naturales y comprensibles, estos y otros factores hacen que la transmisión de información a través de los límites sea difícil, produciéndose distorsiones y omisiones (Litterer, 1991).

Reglamentos:

Al crear una organización es necesario crear reglamentos para la misma. Existen reglamentos que se elaboran por escrito y de manera formal que se reparten por toda la organización, otros van informalmente desarrollándose debido a actividades del pasado que fueron aceptadas de manera general. Sin importar el origen de un reglamento, éste influye de diversas formas en la comunicación de la empresa. Por ejemplo, una forma en que influyen es cuando se crea un reglamento que indique con quien debe o no debe comunicarse una persona que trabaja en la empresa, otra es cuando se establece la forma en que la comunicación debe llevarse a cabo, ya sea de manera verbal, llenando un formato, por vía mail, etc.

Se debe cuidar que no existan demasiados reglamentos en una organización ya que esto puede generar frustración en los miembros de la misma. El objetivo de que exista un reglamento es mejorar la comunicación, impidiendo la entrada a mensajes que no son considerados importantes, que sólo ocasionarían “ruido” y excederían la capacidad del canal de comunicación, y por consiguiente el reglamento establece códigos para combatir el “ruido” generado por mensajes innecesarios.

...Al desarrollarse una organización, es inevitable el desarrollo de reglamentos. Algunos se presentan formalmente por escrito y se distribuyen en toda la organización;

otros se desarrollan informalmente, surgiendo muchas veces de prácticas pasadas que pasan a ser aceptadas de manera general.

...La existencia de demasiados reglamentos detallados para la comunicación puede constituir una fuente de seria frustración para los miembros organizacionales (Litterer, 1991).

Condiciones estables, dinámicas y críticas:

Los canales de comunicación de una organización suelen saturarse de asuntos de rutina, que en muchos casos impiden dar a conocer asuntos de novedad que también requiere la empresa conocer para lograr sus metas. Se debe tener un sistema de comunicación que se pueda utilizar cuando se presenten situaciones diferentes a las que los integrantes de la organización están acostumbrados a enfrentar, que permita la evaluación y planeación de cualquier situación inesperada. Se crea un sistema de comunicación con el fin de definir correctamente la información necesaria o disponible que en algunos casos la ignorancia en los empleados, no les permite comprender por si solos dicha información. Pueden existir diferentes sistemas de comunicación en una organización, un ejemplo puede ser, las instalaciones de redes computacionales que están vinculadas con toda la información de la organización, así como integradas por programas que permiten que los empleados tengan acceso a la debida información y contacto con otros departamentos y exista una retroalimentación entre ellos.

Un caso inesperado, que rompa con la rutina podría ser por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto, aquí se necesita un sistema que esté preparado para llevar a cabo con éxito todo lo relacionado al nuevo producto, ya que el sistema de comunicación que coordina el departamento de producción tiene que cambiar de manera inesperada su información acerca de la producción que normalmente está acostumbrado a fabricar o elaborar. Este departamento tiene una rutina, y está acostumbrado a elaborar el producto cotidiano con ciertas medidas, ciertas cantidades, ciertos modelos, etc. Al lanzar un nuevo producto se

necesitan los canales necesarios para hacer llegar al departamento de producción toda la información necesaria para la fabricación del nuevo modelo. El sistema de comunicación debe contar con los canales necesarios para cuando se presenten éste tipo de casos.

Una condición crítica sería el caso de presentarse un accidente de un niño que se rompe un brazo dentro de las instalaciones de una escuela que normalmente está acostumbrada a operar en condiciones normales y al presentarse éste tipo de caso crítico, tiene que reaccionar diferente. Su sistema debe estar preparado para una situación crítica como ésta y poder manejar la situación lo mejor posible.

Se comprende entonces que debe existir un buen sistema de comunicación en las empresas para poder desarrollarse correctamente no sólo en situaciones estables sino también cuando se presenten cambios o situaciones críticas.

...los canales de comunicación pueden llenarse se asuntos rutinarios haciendo difícil, si no imposible, que puedan salir los no rutinarios. De ahí que las condiciones bajo las cuales se empleará el sistema de comunicación sean de importancia básica para la evaluación o planificación....

...Por ejemplo, sabemos que la información de producción enviada a un departamento tendría que ocuparse de los tipos de productos que el departamento está preparado para fabricar.....Pero, cuando un departamento va fabricar un producto completamente nuevo para el cual no existen programas, necesitamos canales que, además de transmitir la información requerida, den nuevos datos o aprendizaje (por ej., que transmitan instrucciones para la fabricación del nuevo producto) y proporcionen retroalimentación para ver si el aprendizaje ha sido correcto.

...Al pasar de condiciones estables a críticas, vemos situaciones que influyen en la medida en que se utilizará la capacidad de comunicaciones. En asuntos sumamente rutinarios, bajo condiciones estables, el uso puede ser casi completamente de la capacidad del canal. Pero, al pasar a casos de no rutina, aparecen las situaciones críticas, los reglamentos y otras restricciones para conservar un mayor grado de capacidad no empleada y lista para el momento en que se ofrezca (Litterer, 1991).

Liderazgo:

El liderazgo se asocia con el hecho de influir en los empleados, dar un buen ejemplo, innovar y dirigir a un grupo de trabajadores. Una persona que tiene liderazgo es aquella que da instrucciones y logra que lo sigan y hagan lo que dice, esto se debe al entusiasmo que transmite y la forma de comunicarse.

...El liderazgo está asociado con la innovación, la influencia, el dar un buen ejemplo y el dar dirección...El liderazgo puede ser una característica de una persona – una persona que tiene liderazgo es alguien que da instrucciones en forma entusiasta y otras personas lo siguen. El liderazgo puede considerarse como el logro de metas y la comunicación necesaria para dirigir a las personas hacia estas metas (L.Daft, M. Steers, 1992).

En los grupos de trabajo y su comunicación el éxito es derivado la mayoría de los casos de la acción del líder. Es característica de los líderes autoritarios poner muchas restricciones en la comunicación, y en muchos casos esto trae como consecuencia departamentos más productivos. Es necesario que exista un líder que sea capaz de mantener a un grupo siempre ocupado e involucrado en sus actividades relacionadas con las metas del departamento y así mismo que tenga un control en la forma de comunicarse, dándoles libertad de comunicación pero al mismo tiempo estableciendo reglas sobre lo que se puede o no se puede hablar en el trabajo. También el líder debe cuidar que no dominen las conversaciones una o dos personas, sino hacer que las personas calladas o introvertidas también participen en la solución de problemas.

...En las comunicaciones y en el rendimiento o desempeño de los grupos de trabajo es fácil reconocer la acción del líder...En algunas ocasiones, los líderes autoritarios que, entre otras cosas, imponen muchas restricciones a las comunicaciones, parecen tener las unidades más productivas....

...se ha demostrado que, cuando a los grupos se les dan instrucciones para que obtengan la mejor solución a un problema, el grupo exitoso es el que tiene un líder democrático que se ocupa directamente de controlar las comunicaciones, cerciorándose de que todos los miembros del grupo tengan la oportunidad de participar, que no dominen la conversación sólo uno o dos, y que los callados se extroviertan (Litterer, 1991).

Efectos de la filtración:

En una organización la mayoría de los sistemas de comunicación están formados por personas, y es muy importante que la empresa cuide un problema que es común que se presente: la filtración de información. Esta se presenta cuando la información pasa por personas, que son parte del sistema de comunicación, pero suprime o modifica la información debido a la falta de atención cuando le llegó la información, o bien, por causas personales, ya que pueden considerar la información que recibieron como una amenaza para su puesto y deciden no enviarla o distorsionarla. La filtración es un problema que se da comúnmente en el flujo jerárquico de información ya que se le relaciona con las diferencias de poder y status que existen entre los empleados.

...A menudo, cuando la información pasa por gente que es parte del sistema de comunicaciones, ésta suprime o modifica. Esto recibe el nombre de efecto de filtración, Algunas veces, las personas no “escuchan” lo que se les dice. Algunas veces no mandan información si consideran que representa una amenaza para ellos o, quizá, que es beneficiosa para otros. Algunas veces mandan información incorrecta porque piensan que otros desean recibirla.

La filtración es un problema muy particular en el flujo jerárquico de información cuando las diferencias de status y poder tienen una influencia significativa (Litterer, 1991).

Jerarquía:

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma.

Los colaboradores prefieren recibir las informaciones sobre la empresa por medio de su jefe directo, lo ven de manera que el jefe, que conoce lo que el trabajador hace y cómo lo hace, es la persona con la que mejor puede dialogar sobre la empresa y sobre su aportación y su compensación dentro de ella. Los ejecutivos valoran más el contacto con sus superiores que con sus subordinados, lo cual es natural, ya que tienen menos contacto con ellos que con sus subordinados. Pero se debe cuidar este aspecto, ya que el hecho de que los superiores muchas veces subestimen el trato que tienen con los empleados de menor rango, provoca en ellos que se sientan poco valorados con respecto a sus opiniones e iniciativas y los lleva a reprimirse, reduciendo así la comunicación.

...El puesto que ocupa una persona en la jerarquía organizacional puede ser cercanamente paralelo al status del mismo. Sin embargo, algunos aspectos de la comunicación se han identificado mucho más con el puesto de la persona en la jerarquía organizacional que con su status....

...Los ejecutivos valoran más altamente los contactos con sus superiores que con sus subordinados....

...los superiores tienden a subestimar las interacciones con sus subordinados sin darse cuenta de la importancia de las cosas hasta que es demasiado tarde (Hare). Los subordinados se dan cuenta del poco valor que tienen sus comentarios, especialmente cuando toman la iniciativa y, por tanto, aprenden a reprimirlos excepto cuando saben que resultarán placenteros, reduciendo así la comunicación (Lawler, Porter y Tannenbaum) (Litterer, 1991).

Competencia individual:

Las personas que laboran en una empresa tienden a dirigir su comunicación hacia los miembros de su grupo de trabajo, con quienes día con día establece vínculos de confianza y además identifica a las personas que considera competentes de su grupo. Esto es un patrón de conducta que se presenta, pero sin dejar a un lado la competencia que existe entre los trabajadores, que se considera un factor que da status en la empresa. Los empleados suelen pedir ayuda a compañeros que considera competentes para desarrollar bien tu trabajo, en vez de pedírsela a su jefe, esto lo hace porque siente que al pedir ayuda directamente al jefe, su acto será interpretado como falta de habilidad o incompetencia, lo cual quiere evitar ante todo.

...la gente tiende a dirigir su comunicación hacia los miembros de su grupo de trabajo, a quienes respeta por considerarlos altamente competentes....

...indudablemente la competencia es uno de los factores que da status. Sin embargo, este factor también se puede interpretar de manera diferente; es decir, para desempeñar bien su trabajo, la gente acude a los que la pueden ayudar más, con los que considera muy competentes (Blau). Llevando esta idea más adelante, podríamos señalar que el pedir ayuda muchas veces puede ser interpretado como indicio de una falta de habilidad que la persona no desea revelar a nadie y mucho menos a su jefe, por tanto, prefiere pedirla a su compañero de trabajo (Litterer, 1991).

2.3.4. MEDIOS O CANALES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Una organización debe tener medios de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos

medios o canales de comunicación para conocer y tener información continua de las opiniones y sugerencias de su personal.

...tanto los medios como los sistemas de comunicación empleados para el funcionamiento de una organización representan un fuerte apoyo para el continuo movimiento de la misma (Carlos G. Ramos Padilla, 1991).

Según el autor Ramos Padilla (1991) los más usados y eficaces son los siguientes:

Boletín interno:

Los datos genéricos del boletín interno se caracterizan en que se usa en una organización de manera quincenal, y su función es otorgar a la organización información acerca de visitas importantes, negocios, pronósticos, la participación de la empresa en algún evento, cursos de capacitación, cumpleaños de los empleados, felicitaciones, viajes, reconocimientos de logros importantes del personal, etc.

El perfil del lector del boletín interno consta de información breve y rápida para el personal activo de la empresa y sus sucursales. Su distribución será en carácter de correo interno de la compañía y su tiraje dependerá de la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa, ya que el objetivo es un boletín por empleado.

...Datos genéricos. De aparición quincenal. El boletín constará principalmente de datos e información de interés para la organización, es decir: negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personal, ingresos y bajas de personal, participación de la empresa en eventos políticos, culturales, sociales, técnicos y de trabajo en el país, reconocimientos a la eficiencia del personal, viajes, incapacidades, conferencias y películas, cursos de capacitación, resultados del comité de sugerencias, actividades en las

sucursales, campañas internas, de motivación y de publicidad, cumpleaños, felicitaciones, negocios, etcétera.

Perfil del lector. *El boletín interno constará de notas breves, rápidas y ágiles destinadas a informar al personal activo de la compañía, tanto en su casa matriz como en las sucursales. Como su nombre lo indica, tendrá un carácter exclusivamente interno.*

Distribución. *Correo interno de la compañía.*

Tiraje. *Uno por cada empleado de la empresa. (Carlos G. Ramos Padilla, 1991).*

Periódico interno – externo:

Este periódico se caracteriza por publicarse bimestralmente y su contenido va enfocado en las actividades que realiza el personal de la empresa. Su intención es promover la comunicación interna así como reforzar la imagen de la empresa a nivel externo. Servirá como medio para dar a conocer lo mejor de la empresa y de manera muy positiva todo lo que ofrece. Este periódico se realiza con la colaboración del personal de la organización, aportando artículos, ideas, demandas, inquietudes y sus necesidades, cuidando tener un medio adecuado para la transmisión y recopilación de toda la información con la que se elaborará el periódico.

Este periódico será distribuido al personal de la organización, accionistas de la misma, iniciativa privada, secretarías, etc., es decir, a todas las personas que de alguna manera tienen algún interés sobre la opinión humana y acontecimientos de la organización. Su distribución, será por correo, paquetería, correo interno de la empresa y podrá ser entregado personalmente. El tiraje del periódico dependerá del presupuesto de la empresa.

...Periódico interno – externo

Datos genéricos. *Publicación bimestral enfocada al conocimiento de las actividades del personal de la organización en todo el país. Este periódico promoverá la comunicación a*

nivel interno, y fomentará a su vez la buena imagen de la empresa en el exterior. En otras palabras, pretende ser un medio positivo de comunicación, un canal constructivo que apoye sustancialmente la imagen de la empresa y la dé a conocer más ampliamente. Todos los artículos que se publiquen serán elaborados por el personal de la organización, con lo cual se procurará encontrar un vehículo adecuado para la trasmisión de ideas, demandas, inquietudes y necesidades (Carlos G. Ramos Padilla, 1991).

Revista externa:

El contenido de una revista externa en el mayor de los casos es los detalles sobre aplicación y características de los productos y servicios de la organización. Se informará cómo funciona la organización detalladamente, es decir, menciona sus equipos, funcionamiento, operación y diseño, como se introduce en el mercado y avances tecnológicos, también contiene información sobre eventos en los que personal de la empresa participa, que son de interés para la misma empresa y para otras compañías competitivas. También incluyen anuncios para comprender la campaña anual de publicidad de la empresa. La revista externa servirá como canal para dar prestigio y calidad a las personas que integran o forman parte de la organización, así como para dar a conocer diseño y calidad del producto que producen. Si en una organización ya existe periódico interno – externo y se publique bimestralmente, se considera apropiado que la revista externa tenga una periodicidad trimestral.

Su distribución puede ser por correo o paquetería, puede también distribuirse a través del correo interno de la organización o bien se puede hacer llegar personalmente. El tiraje de una revista externa depende de la cantidad de clientes que tenga la empresa, así como del presupuesto con el que cuenten para este medio de comunicación.

...Revista externa

Datos genéricos. Considerando que el periódico interno – externo tuviera una periodicidad bimestral, podríamos proponer una revista externa trimestral. Su contenido sería especializado en la aplicación y las características de los productos. Este instrumento de información tratará de mostrar los equipos, su funcionamiento, operación y diseño, su introducción en el mercado, aplicación y avances tecnológicos. Además, se informará acerca de las intervenciones de los ejecutivos y personal de la compañía en eventos que, por su trascendencia, revistan interés tanto para la organización como para otras empresas y/o compañías. Dentro del contenido de esta revista se pueden incluir anuncios publicitarios que comprendan la campaña anual de publicidad de la organización.

Perfil del lector. La revista comercial de la organización será el vehículo para transmitir una imagen de calidad y eficiencia de la gente que integra la empresa, así como el diseño y garantía de los productos. Por ello, la revista se distribuirá entre los principales clientes, distribuidores, sucursales, instituciones educativas de nivel superior, talleres de servicio, asociaciones particulares y personal de la organización (Carlos G. Ramos Padilla, 1991).

2.3.5. LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El autor Carlos G. Ramos Padilla (1998) considera que existen barreras de la comunicación en las organizaciones, las cuales divide en dos grupos:

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

BARRERAS EN EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según el autor Carlos G. Ramos Padilla (1998) existen dos tipos de barreras en el desarrollo de la comunicación de una organización, las de tipo operativo y las de tipo administrativo.

Barreras de tipo operativo

Físicas.

Son las barreras que tienen que ver con los medios que se originan de lo mecánico, magnético, eléctrico, etc., dependiendo del canal que se tenga pensado emplear. Por ejemplo la falla de teléfono podría dificultar la comunicación entre departamentos.

...Físicas. Abarcan a los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.

Cuando se presentan estas deficiencias se entorpecen las operaciones o el desarrollo del trabajo y, por consiguiente, de las dos aplicaciones de la comunicación organizacional (fase interna y fase externa) (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

La fase interna se refiere a las juntas o reuniones de los supervisores de la organización, como juntas de sindicatos, funciones sociales, sistemas de sugerencias, programas de capacitación, etc. La fase externa son, por ejemplo, las conferencias para hacer crecer el nombre o prestigio de la empresa, por ejemplo, comerciales para darle a la empresa publicidad, comerciales de política, conferencias de presentación, etc.

...Para Goldhaber, las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas y externas:

Internas. Reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

Externas. Conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad o sobre política; presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc. (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Fisiológicas.

Se presentan cuando el mensaje se distorsiona por alguna causa de anomalía, defecto genético o distracción ya sea de la persona que emite el mensaje, o bien, de quien lo recibe. Por ejemplo que el mensaje no se transmita adecuadamente por que alguna persona es daltónica, o el mensaje no sea recibido correctamente por que la persona receptora está muy fatigada.

...Fisiológicas. Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a anomalías en los sentidos, como sordera, ceguera, daltonismo, etcétera.

La falta de concentración al escuchar el mensaje puede provocar equívocos que deformen el proceso secuencial de la comunicación. También podemos referirnos a fallas resultantes por fatiga, conflictos internos o provocados, o alguna causa imprevista que impida o reste al receptor capacidad intelectual para captar en su esencia el mensaje (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Barreras de tipo administrativo

Omisión de testimonios o pruebas.

Se refiere al hecho de no poder transmitir mensajes sin fundamentos con respecto al contenido de la información, ya que al faltar pruebas que confirmen su validez se forman barreras en la comunicación de la empresa.

...Omisión de testimonios o pruebas. No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos. Con la carencia de una buena base (teórica o práctica, según sea el caso), invariablemente se presentarán barreras en nuestra comunicación organizacional (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Preparación.

El mensaje necesita ser estudiado, cuidando que su sentido e intención no se pierdan, para así prepararlo, con el fin de que llegue lo más atractivo y adecuado posible al destino objetado, respetando el proceso por el que debe pasar para llegar a su destino.

...Preparación. Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención. Es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación. Además, es preciso recordar que es necesario ofrecer el mensaje lo más atractivo y, sobre todo, lo más adecuado posible a nuestro auditorio (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Falta de sinceridad.

Esta barrera se refiere a la sinceridad con la que una persona se comunica; al reflejar honestidad, tanto cuando se es emisor como receptor, la comunicación resulta más exitosa. Al informar, se tienen que cuidar los medios y los sistemas de comunicación con los que se querrá transmitir la información, así logrando que los receptores confíen en el mensaje transmitido, y al escuchar alguna idea o información se debe mantener una actitud sincera para que así se comprenda

mejor el mensaje. El percibir desconfianza tanto en emisores como receptores debilita la comunicación, causando tensión en el ambiente laboral, actitud defensiva y distorsión de la información.

...Falta de sinceridad. Esta barrera es trascendente. Si nosotros (los emisores) no presentamos una actitud sincera para escuchar (ya que es la única forma de comprender mejor los problemas y darles solución), y para informar y aplicar adecuadamente nuestros medios y sistemas de comunicación (de lo cual dependerá en gran medida el crecimiento continuo de la organización), daremos pie a un malentendido en los mensajes expuestos, o bien, perderemos totalmente la confianza y credibilidad del auditorio (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

...La desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. En un clima donde se encuentran estas fuerzas cualquier mensaje se observará con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente por parte del superior, o se puede deber a experiencias anteriores en las cuales el subordinado fue castigado por presentar al jefe información desfavorable, pero cierta. En igual forma, ante la existencia de amenazas —tanto si son reales como imaginarias— las personas tienden a sentirse tensas, se ponen a la defensiva y distorsionan la información. Lo que se necesita en un clima de confianza que facilite la comunicación abierta y sincera (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 1998).

Aumentar distancias.

Es importante tener a las personas que necesariamente interactúan en el trabajo lo más próximas posible con el fin de tener acceso fácil unas personas con otras, para que así las personas que tengan mando, reciban toda, crítica, sugerencia o necesidad de sus receptores lo mejor posible.

...Aumentar distancias. Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Complejidad.

Esta barrera se refiere a que en una organización se debe buscar la forma más sencilla de transmitir un mensaje, la idea debe ser clara para que llegue con éxito a su receptor objetivo, de lo contrario podría recibirse de manera confusa o probablemente no se entienda. Antes de transmitir un mensaje se debe estudiar y analizar su estructura, cuidando las palabras que se van a utilizar para que el mensaje no carezca de coherencia y no se pierda el sentido de la idea que el emisor quiere transmitir.

...Complejidad. Tenemos que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentarán nuestras posibilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

...A pesar de lo clara que esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, quizá esté marcada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de las ideas, estructura torpe de las frases, lugares comunes, uso innecesario de jergas y el fracaso en aclarar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que pueden resultar costosas, se puede evitar mediante un cuidado mayor al codificar el mensaje (Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998).

Aumentar los niveles jerárquicos.

Es importante que en una organización exista un equilibrio en la administración, analizando si los niveles en la jerarquía organizacional son demasiados o bien son muy complejos, lo cual dificulta la integración de los grupos de trabajo.

...Aumentar los niveles jerárquicos. Es imprescindible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son complejos o son demasiados. Mantener un equilibrio de la

organización administrativa e integrar más el grupo de trabajo esquivará este tipo de barreras (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Carencia de coordinación.

Sin coordinación, los trabajadores perderían el sentido de sus papeles dentro de la organización y enfrentarían problemas como duplicidad de trabajos, o adoptarían funciones equivocadas, que provocaría problemas entre los mismos empleados. Es preciso cuidar que las funciones de la organización estén bien coordinadas para lograr cumplir con los objetivos de la empresa eficientemente.

...Carencia de coordinación. Se debe fomentar la unión y coordinación de funciones, con ello se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Programas, planes y objetivos sin bases.

Se necesita tener un estudio constante de la situación en la que se encuentra la organización y de los posibles problemas que podría llegar a enfrentar, también es necesario que cuente con programas que contengan y procesen la información importante y necesaria de la empresa, para que con esto la comunicación organizacional siempre esté fortalecida, sin necesidad de enfrentar conflictos entre los mismos trabajadores como envidias, malos entendidos, egoísmos, y problemas de mala comunicación.

...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, crearemos marginación, envidia y egoísmos (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

BARRERAS EN EL SENTIDO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Barreras de tipo semántico.

Esta barrera se presenta cuando existen malentendidos en el significado de la palabra, cuando se utilizan frases sin pensar exactamente el contenido del mensaje o bien cuando se dicen impulsivamente sin tener conciencia de lo que realmente significa lo que se está diciendo y como puede ser tomado o captado por un receptor.

...Barreras de tipo semántico. Este inciso se refiere a la deformación en el contenido del símbolo, o sea, al significado de la palabra. Por ejemplo: el emisor del mensaje dice: "... este esfuerzo no es correcto. Pienso que el trabajo está como para tirarlo a la basura...", el receptor cogerá su trabajo y efectivamente lo depositará en el cesto de la basura.

Sin embargo, la intención del emisor (guiado un poco por una actitud impulsiva) no era que se perdiera por completo la labor del empleado; él pretendía hacer un llamado de atención para que el trabajo se corrigiera (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

Barreras de tipo psicológico.

Esta barrea se relaciona con la personalidad de cada persona que trabaja dentro de una empresa. Existen diferentes tipos de personas que son diferenciadas unas de otras por su personalidad, la cual es característica única de cada una y es inmodificable, ya que la personalidad se va adquiriendo desde la infancia pudiendo ser heredada o adquirida por las vivencias de cada persona.

Este factor de la personalidad se puede convertir en una barrera para comunicación cuando se trata de personas totalmente diferentes, como podría ser la relación de trabajo entre una persona muy sencilla y otra muy creída y arrogante, sus personalidades dificultan su comunicación logrando que la información se vaya filtrando. Los problemas más comunes son: agrado o desagrado, juicios de valor, valores de tipo emocional y prejuicios.

...**Barreras de tipo psicológico.** Hemos mencionado que todos los hombres (en su sentido genérico) son distintos. Todos muestran diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperamento. También las experiencias, durante su desarrollo, van generando su carácter y personalidad. Por ejemplo: una persona sencilla y una muy arrogante fácilmente pueden perder su comunicación.

Cabe señalar que aquí importa mucho lo que conocemos como **marco de referencia**, ya que cada individuo filtra la información según su personalidad. Los problemas más comunes son:

Agrado o desagrado. Debido a sus experiencias personales, los receptores tienden, por lo general, a dar su propia interpretación de lo que ven u oyen. Y esa interpretación no siempre es fiel a la realidad.

Juicios de valor. El hecho de emitir un juicio aprobatorio o reprobatorio respecto del trasmisor, y no sobre el mensaje, obstaculiza una comunicación organizacional efectiva.

Valores de tipo emocional. Estos llegan a bloquear a los valores racionales o de comprensión.

Prejuicios. Se presentan ante determinados temas y ante personas muy selectas. Generalmente son opiniones emitidas antes de contar con una suficiente información (Carlos G. Ramos Padilla, 1998).

2.3.6. TÉCNICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

Según los autores L. Daft y M. Steers (1992) existen varias técnicas para mejorar la comunicación y el control en la organización, especialmente para la mejoría de la comunicación descendente, ascendente y horizontal que se da en las empresas.

MEJORÍA DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es importante para mejorar la comunicación con los subordinados, tener un conocimiento claro de los puestos y actividades que desempeña cada persona en una organización, para así ayudarlos a tener en claro lo que se espera de cada una de estas personas y que por consiguiente cumplan con las metas que tienen como objetivo. También es importante que los subordinados tengan muy clara la meta general de la organización y las estrategias que utiliza para cumplirla. Los gerentes de una empresa deben utilizar diferentes canales de comunicación para suministrar a los empleados mayor retroinformación con el fin de facilitarles cumplir con sus labores eficazmente. Los gerentes, en ocasiones, pueden llegar personalmente con el subordinado para tener una comunicación directa, logrando así que el mensaje llegue sin ninguna distorsión, causada muchas veces por el “ruido” durante su transmisión.

Mejoría de las comunicaciones descendentes

...las técnicas más importantes para mejorar la comunicación con los subordinados implican definir la naturaleza del puesto o tarea. Debe ayudarse a los empleados a entender las metas y estrategias de la organización, incluyendo lo que se espera que haga cada persona y por qué...

... En ocasiones, los gerentes pueden omitir los canales formales de comunicación y acudir directamente al receptor con el mensaje. Este tipo de contacto directo evitará el ruido y la distorsión durante la transmisión (L. Daft y M. Steers, 1992).

MEJORÍA DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La sobrecarga de información puede ocasionar problemas de comunicación entre los gerentes y los subordinados. Es necesario que al querer transmitir un mensaje, éste contenga los aspectos más importantes y que no se sobrecargue con información innecesaria, ya que así se logra que el mensaje llegue a su objetivo

final a lo largo de la jerarquía de una manera exitosa. Existe un proceso llamado administración por excepción, que consiste en evitar transmitir información rutinaria a los gerentes y enfocándose a mandar la información acerca de alguna emergencia, cambios, excepciones, desviaciones, es decir, acontecimientos relevantes.

La comunicación ascendente es satisfactoria cuando se desarrolla en un ambiente de confianza en la organización, donde los empleados no temen dar malas noticias sin sentir que serán rechazados, castigados o simplemente correspondidos con actitud negativa. Esto es importante ya que los niveles más altos de la organización necesitan estar mejor informados sobre sucesos negativos de acontecimientos positivos, ya que los primeros son en los que deben de trabajar más para solucionarlos con el fin de que la empresa mejore lo negativo que pudiera tener. Otro aspecto para mejorar la comunicación ascendente es depender de lo que se aporta en los registros escritos y de la información que desarrolla el control gerencial, ya que sus conclusiones son mas objetivas y menos distorsionadas.

Mejoría de la comunicación ascendente

Los reportes del sistema de control gerencial y las reuniones con los subordinados pueden crear un problema para la comunicación ascendente: la sobrecarga de información. Esta sobrecarga puede reducirse si se tamiza la información, o si se transmite solamente los aspectos importantes de un mensaje a lo largo de la jerarquía y omitir los detalles innecesarios...

...Otra manera de mejorar la comunicación ascendente consiste en crear un clima organizacional de confianza, de manera que los empleados no temen un resultado negativo si portan malas noticias...

... Otra estrategia consistente en depender de los registros escritos y de los informes del sistema de control gerencial, porque éstos son más objetivos en sus conclusiones y son menos susceptibles de ser distorsionados (L. Daft y M. Steers, 1992).

MEJORÍA DE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

En una organización se debe cuidar un factor que debe existir en la comunicación horizontal, del cual parte su éxito o su fracaso, y este factor es la rapidez en que se mueve la información cuando se presenta una emergencia. Se debe evitar la competencia entre departamento y, en lugar de esto, debe haber cooperación entre ellos. Los gerentes pueden permitir la comunicación horizontal entre departamentos, dado la oportunidad en ocasiones de interactuar entre ellos para facilitar que la información fluya adecuadamente y de manera exitosa. Cuando un gerente es recompensado, esto puede depender del éxito del trabajo de todos los departamentos en conjunto y no precisamente sólo del desempeño de su departamento, ya que su recompensa muchas veces puede basarse en como ayuda el gerente a que los departamentos de la empresa trabajen coordinados y logrando objetivos. Otra manera de romper con las barreras de la comunicación horizontal es organizar con frecuencia reuniones interdepartamentales que consisten en la participación de integrantes de diferentes departamentos para que cada uno aporte información, problemas y posibles soluciones. Los buenos proyectos de los gerentes, la coordinación del trabajo en equipo entre departamentos y su destreza para trabajar, logran buenos resultados en la comunicación horizontal.

Mejoría de la comunicación horizontal

Una comunicación horizontal precisa puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso cuando se requiere una respuesta rápida o cuando existe o surge una emergencia. Los gerentes pueden facilitar la comunicación horizontal entre departamentos ofreciendo su apoyo a la confianza interpersonal y a la apertura entre departamentos. La cooperación entre departamentos, más que la competencia, se puede recompensar (L. Daft y M. Steers, 1992).

2.3.7. PAUTAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La efectividad de la comunicación en una organización es responsabilidad de todas las personas que la integran, desde las personas que forman parte de los niveles más altos, como los gerentes, hasta la persona con un puesto en el nivel más bajo como una recepcionista, porque en general todos trabajan en conjunto para cumplir con una meta común.

Los autores Harold Koontz, Heinz Weihrich, (1998) en las siguientes pautas describen como ayudar a mejorar la comunicación en las empresas y superar las barreras de la comunicación:

- 1. Los emisores de mensajes deben clarificar en sus mentes lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es clarificar el propósito del mensaje y preparar un plan para lograr el fin deseado.*
- 2. La comunicación efectiva requiere que la codificación y la descodificación se hagan con símbolos que sean familiares al emisor y al receptor del mensaje. Por lo tanto, el gerente (y en especial el especialista "staff") debe evitar las jergas técnicas innecesarias, que sólo son entendibles para los expertos en su campo en particular.*
- 3. La planeación de la comunicación no se debe hacer en el vacío. En lugar de ello se debe consultar a otras personas y se debe alentar su participación: recopilando los hechos, analizando el mensaje y seleccionando los medios de comunicación apropiados. Por ejemplo, un gerente puede pedirle a un colega que lea un memorándum importante antes de distribuirlo a través de la organización. El contenido del mensaje debe estar de acuerdo con el nivel de conocimientos de los receptores y con el clima organizacional.*

4. *Es importante tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado se debe comunicar algo que tenga valor para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. En ocasiones, los empleados pueden aceptar con más facilidad acciones impopulares que los afectan a corto plazo si los benefician a largo plazo. Por ejemplo, el acortar la semana de trabajo puede ser más aceptable si se aclara que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos.*
5. *Existe el dicho de que el tono hace la música. En igual forma, en la comunicación el tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen sobre las reacciones del receptor del mensaje. Un gerente autocrático que ordena a los supervisores subordinados implantar la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.*
6. *Con frecuencia la información se transmite sin comunicación, puesto que la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje. Y nunca se sabe si la comunicación ha sido comprendida a menos que el emisor obtenga retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas, solicitando la respuesta a una carta y alentando a los receptores a que proporcionen sus reacciones al mensaje.*
7. *La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También se relaciona con emociones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Es más, la comunicación es vital para crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logran sus fines personales.*

8. *La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del transmisor sino también del receptor de la información. Por lo tanto, el escuchar es un aspecto que necesita de comentarios adicionales (Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998)*

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de la aplicación de los instrumentos elegidos para efectos de la presente investigación, la entrevista y la observación directa, se obtuvo una serie de resultados que se presentan a partir de los indicadores que fueron previamente establecidos:

3.1 ENTREVISTAS.

3.1.1 ORGANIGRAMA:

Todas las instituciones dicen contar con un director general, un director para preescolar, y una coordinación. Todas manifiestan contar con una dirección exclusiva para preescolar.

3.1.2 CANALES DE COMUNICACIÓN RECURRENTE:

a) Pizarrones: Algunos de los directores de las escuelas entrevistadas manifestaron hacer uso de pizarrones afuera de los salones para colocar palabras o frases significativas que hagan referencia a los valores institucionales: “se amigo”, “ama tus padres”, “se honesto”, etc., con la finalidad de que los padres de familia, los miembros de la institución y los mismos alumnos se familiaricen día a día con dichos valores.

b) Carteles: Los directores entrevistados explicaron que éstos los pegan ya sea en el corcho o también llamado periódico mural que todas las escuelas tienen afuera de los salones, o bien, en las paredes afuera del colegio, para dar publicidad de algún

evento, algún curso, o cualquier evento próximo que la institución considere que es importante dar a conocer.

c) Sonido: Los entrevistados manifestaron que el sonido es utilizado para nombrar a los niños a la hora de la salida cuando llegan sus padres por ellos, y para poner música ambiental en ocasiones especiales. También lo utilizan en honores a la bandera los lunes por la mañana. El sistema de sonido es utilizado con bocinas que son instaladas en diferentes puntos de las escuelas para que lo que se transmite a través de ellas llegue a todos los integrantes de la institución.

d) Libreta de notas: Los directores manifestaron que esta libreta tiene peculiar importancia por sus diferentes funciones. Explicaron que en ella los alumnos anotan la tarea, la cual tiene que llegar a casa y ser revisada por los padres obligatoriamente, para que ellos firmen de notificados y al otro día llegue a manos de la maestra y ésta pueda verificar tanto que si hicieron la tarea como que fue supervisada por el padre o la madre. También se explicó que a través de esta libreta de notas la maestra puede citar a la mamá o papá del alumno para platicar personalmente de cualquier acontecimiento especial acerca del alumno, poniendo hora y fecha de la cita en el colegio, y una vez que los papás reciben la cita ellos responden en la misma libreta si podrán asistir en la fecha asignada o bien proponen otra fecha, regresando su respuesta con nombre y firma al día siguiente con el alumno. También en ocasiones mandan circulares en la libreta de notas.

e) Internet: Todas las escuelas mencionaron contar con página de internet propia, la cual explicaron que contiene la información más importante de la institución y donde a través de un correo interno se mandan comunicados a los padres de familia y a los maestros. La verificación de dicha información arrojó que efectivamente 9 de las 10 instituciones estudiadas cuentan con dicha herramienta.

f) Periódico mural: Las fuentes entrevistadas señalaron contar con periódico mural en sus respectivas escuelas el cual es utilizado para conmemorar fechas especiales,

alusivas a actos cívicos u otros. Mencionaron que también tiene la función de notificar, a través de un calendario, sobre los eventos que se llevarán a cabo en el mes, felicitar a maestros y alumnos por algún logro específico para que todo el colegio pueda estar enterado de ello, y que en general sirve para exhibir fotos de alumnos sobresalientes tomadas en algún evento relevante.

g) Reglamento interno: Cada institución mencionó contar con un reglamento interno que debe ser leído por cada padre de familia antes de inscribir a su hijo en el colegio, con la finalidad de que no exista ningún malentendido en caso de ser violado el mismo. Los directores comentaron que dentro de los apartados existen términos y condiciones desde pagos de inscripción, mensualidades, becas, como utilizar el material escolar, instalaciones del colegio, hasta la descripción de cómo deben ir los alumnos uniformados, etc. No se confirmó, sin embargo, la existencia de dicho documento, ya que en ningún caso nos fue proporcionado.

h) Manual de organización: Todas las instituciones entrevistadas dijeron contar con un manual donde, explicaron, se señalan, con base en principios y normas de administración, los aspectos relacionados con los objetivos de las instituciones y la manera específica de operar las actividades para lograr dichos objetivos. Esta información se derivó de lo que los directores entrevistados dijeron, más ninguno se prestó a mostrar su manual por motivos de privacidad de la institución, por lo tanto, no hay fundamentos verificados de que exista mencionado manual.

i) Revista interna: Ninguna de las escuelas entrevistadas mencionó utilizar una revista interna como canal de comunicación.

j) Juntas y/o Capacitaciones: Todas las fuentes coinciden en que tienen capacitaciones para los maestros cada dos o tres veces al mes que consisten ya sea en diferentes cursos de actualización sobre la enseñanza a nivel preescolar, así como en el reforzamiento de las materias que se verán en el siguiente bimestre o en

su caso trimestre escolar, donde se preparan para seguir con el calendario escolar eficientemente.

Así mismo, todas las instituciones mencionaron realizar juntas con directores y maestros por lo menos una vez a la semana así como juntas con padres de familia cada dos ó tres meses, para hablar acerca de la situación académica de los alumnos.

k) Corcho o tabla de avisos: Siete de los diez directores de las instituciones entrevistadas mencionaron utilizar tabla de avisos, donde comunican cuándo no habrá clases, cambios en la hora de la salida y entrada de los alumnos, y eventos que se realizarán con sus respectivos horarios.

l) Interfón: Solo dos de las diez escuelas entrevistadas señalaron tener interfón, el cual es utilizado por la persona de seguridad que está en la entrada para avisar quién llega y quién sale.

m) Circuito cerrado de televisión: Cuatro de los diez directores entrevistados mencionaron contar con sistema de circuito cerrado de televisión como canal de comunicación, el cual explicaron ser útil, ya que pueden tener un control total de lo que sucede en las aulas y verificar constantemente que los maestros impartan correctamente sus clases así como aclarar situaciones, como por ejemplo, cuando un alumno se lastima, el video se le muestra a los padres de familia, para que ellos mismos vean cómo sucedió el accidente, así como también la dirección se mantiene al tanto de cómo las maestras desarrollan sus actividades y supervisan que trabajen eficientemente. Este sistema de circuito cerrado, señalaron las fuentes, es utilizado todos los días, ya que explicaron que es un programa de video que graba de acuerdo al tiempo que lo programen. Las instituciones entrevistadas mencionaron tenerlo programado por lapsos de un mes completo. En cada grabación quedan registrados día, fecha y hora de cada momento filmado.

Estos videos son revisados continuamente por los directores académicos y los padres de familia, solo pueden verlo en la institución y con la autorización del director.

Esta información se comprobó en dos de las cuatro instituciones entrevistadas que mencionaron contar con sistema de circuito cerrado, ya que en las otras dos no se

logró tener acceso dicho sistema. En el caso de las dos escuelas donde si se verificó esta información, se tuvo acceso a los equipos y se observó cómo operan.

3.1.3 VALORES INSTITUCIONALES:

Las fuentes entrevistadas mencionaron tener establecidos sus respectivos valores institucionales, así como la misión y visión bajo las cuales se rigen. Invariablemente dichos preceptos tienen que ver con la calidad de sus servicios, orientada no sólo a la parte académico-pedagógica, sino también a la humana en lo que a la ética y moral se refiere.

Ahora bien, a pesar de lo manifestado, ninguna de las instituciones entrevistadas pudo mostrarnos los documentos, ya sea manuales de organización o reglamentos, donde dichos valores, misión y visión institucionales estuvieran debidamente plasmados para el conocimiento de la comunidad escolar.

3.1.4 PROBLEMAS FRECUENTES EN LA COMUNICACIÓN:

Todos los directores entrevistados coincidieron en que al interior de cada una de sus instituciones es frecuente, o bien inevitable, que se confraternice a través de la formación de grupos que llevan a mezclar el trabajo con la amistad, y dentro de los cuales se da invariablemente la discusión sobre temas relacionados con el clima organizacional, lo que degenera en rumores y eventuales conflictos.

3.1.5 PROCEDIMIENTO INDUCTIVO:

Una vez contratada la persona, mencionaron que antes de integrarla a las funciones institucionales se le programa una fecha para que tome una capacitación que contenga toda la información acerca del programa escolar de respectiva institución y

el plan de estudios que llevará a cabo, una vez terminada la capacitación se realiza una junta directiva donde se analizan los objetivos que se quieren lograr en la escuela, para que una vez teniendo en cuenta esto se le integre a trabajar empezando a organizar su ciclo escolar utilizando los métodos de aprendizaje que cada institución utiliza para lograr el aprendizaje del alumno, y pueda empezar a impartir sus clases.

3.1.6 FLUJO COMUNICACIONAL:

Todas las instituciones mencionan una similitud en la manera de comunicarse entre dirección-coordinación-maestros-alumnos-padres de familia y viceversa, pero en tres escuelas la comunicación entre los maestros y dirección es algo diferente ya que señalaron que, primero se comunican con coordinación y posteriormente si es necesario con dirección, en cambio en las siete escuelas restantes los directores mencionaron que los maestros tienen la confianza de poder ir directamente con dirección hablar de cualquier asunto, sin necesidad de antes pasar por coordinación.

La mayoría de las fuentes señaló que los padres de familia sacan cita con los maestros a través de la libreta de notas que a diario los alumnos llevan a casa, pero cuando se trata de sacar cita con la dirección en ocho instituciones mencionaron que los padres de familia hablan por teléfono. En dos instituciones, además de poder sacar previa cita, pueden presentarse en el colegio sin cita y si el director está disponible los atiende en el momento.

3.2 REGISTRO OBSERVACIONAL.

-Todas las escuelas tienen una dirección exclusiva para maternal y kínder.

-En todos los planteles se observó el uso de carteles que tienen la función de hacer publicidad a diferentes eventos relacionados con la escuela, que son colocados en

diferentes partes de la institución dirigidos tanto para maestros y alumnos como para padres de familia. También todas las instituciones cuentan con periódico mural visible para todos, que conforman con la temática del mes y además señalan las actividades principales que se llevarán a cabo durante el mismo. Se observó que en todas las escuelas hay equipo de sonido.

-Todas las instituciones investigadas aseguran tener definidos sus valores, misión y visión institucionales, sin embargo, al ingresar a las mismas en ninguna se observó un mural, cuadro, leyenda, etc., donde se hiciera referencia o donde se mencionaran dichos valores, misión y visión.

-Todas las escuelas cuentan con señalamientos, que son fáciles de reconocer por los niños y los mismos integrantes de las institución, así como por los padres de familia, como por ejemplo: No fumar, No pasar, Acceso solo para personal administrativo, Baños de hombres, Baño de Mujeres, Baño de Maestros, Dirección, Extinguidores, señalamientos de medidas preventivas en caso de incendio, terremoto, etc.

-Cada institución tiene una arquitectura diferente que hace que una tenga mejor calidad de comunicación en comparación con otra, por ejemplo:

Tres de ellas cuentan con estacionamiento propio, lo que facilita a los padres de familia o personas externas estacionarse y bajarse sin problemas de tráfico a la escuela, además que el estacionamiento esta supervisado por policías y da la sensación de seguridad.

Cinco Instituciones tienen una recepción muy amplia donde, al ingresar una persona externa, es recibida por una secretaria o recepcionista que ya tiene registrada la cita (si es que la hay), o bien facilita la comunicación con la persona que se desea contactar y le comunica quién la busca y sobre qué asunto se hablará, y en el caso de ir para pedir informes sobre la escuela se le hace pasar con la persona indicada.

Las otras cinco escuelas cuentan con una recepción muy reducida donde al ingresar no está bien definido hacia dónde hay que dirigirse para preguntar por su cita o bien para pedir información sobre la escuela. Se percibe un ambiente algo estresado porque los cubículos y la dirección están muy expuestos, todo está en un espacio reducido lo cual provoca que las personas externas que ingresan se puedan sentir un poco incómodos por la falta de espacio y de intimidad para expresar asuntos privados.

Cinco Instituciones tienen las oficinas con ventanas transparentes, y al tratarse de asuntos personales existe una puerta que si bien al cerrarse brinda cierta privacidad, ésta no es suficiente.

Las instituciones restantes tienen las oficinas y dirección más privados. Al cerrarse sus puertas, no se ven las personas dentro de las oficinas, ya que sus ventanas cuentan con persianas.

Cinco escuelas tienen dos accesos hacia las oficinas de dirección, un acceso o entrada es para las personas externas al colegio y padres de familia, y la otra entrada es para los alumnos y maestros, es decir están ubicadas opuestamente, una da hacia la calle, y otro hacia el interior de la escuela. Esto da una impresión de mejor seguridad del resto de las escuelas entrevistadas.

3.3 PROCESAMIENTO DE DATOS.

Luego del cruzamiento de los datos aportados tanto por las entrevistas como por el registro observacional, es posible llegar a las siguientes conclusiones previas:

1.- Todas las instituciones de educación preescolar estudiadas son organizaciones formales, integradas por personas que toman un rol o puesto específico en la institución.

2.- En la mayoría de las instituciones de educación preescolar analizadas se presenta el tipo de comunicación descendente al contar con una dirección general y una dirección especial para kínder y maternal, que tienen como objetivo dirigir a todo el personal académico y coordinación.

3.- El tipo de comunicación que predomina en las instituciones de educación preescolar estudiadas es la comunicación ascendente, ya que son sistemas en los cuales los empleados, en éste caso la mayoría maestros, pueden comunicarse de manera directa y constante con los superiores, es decir directores y coordinadores, y es frecuente el trato directo con ellos para estar intercambiando información acerca de los alumnos y padres de familia.

4.- También se presenta en las escuelas el tipo de comunicación horizontal, con la interacción constante entre maestros, donde intercambian información así como se dan apoyo unos con otros.

5.- En la mayoría de las escuelas entrevistadas se observó que tienen la cantidad necesaria de herramientas para el buen funcionamiento de su comunicación interna: pizarrones, carteles, sonido, libreta de notas, internet, periódico mural, reglamento interno y manual de organización.

6.- La libreta de notas es un canal básico de comunicación entre padres de familia y maestros, ya que ésta se va a casa y debe ser revisada diariamente por los padres para verificar recados y observaciones.

7.- Pocas instituciones cuentan con circuito cerrado de televisión como canal de comunicación, considerado muy útil para la buena comunicación.

8.- Todas las instituciones señalan que tienen capacitaciones con los maestros cada dos o tres meses. Explican que esto es con el fin de mantenerlos actualizados con

respecto a los programas de enseñanza que continuamente, mencionan, se van modificando y procuran estar al día en lo nuevo en enseñanza a nivel preescolar.

9.- Todas las instituciones analizadas aseguran realizar juntas entre directores y maestros por lo menos una vez a la semana, para establecer metas, estrategias y objetivos en el desarrollo de sus actividades semanales, así como para evaluar y corregir el desempeño de los maestros. Esta información la corroboran los directores en las entrevistas, más no se comprobó personalmente.

10.- Todas las instituciones mencionaron que realizan entrevistas con los padres de familia para hablar sobre la situación académica de sus hijos, lo hacen personalmente los directores y maestros con cada uno de los padres de familia del colegio cada 2 o 3 meses, con el fin de que exista una retroalimentación entre ellos, tomando en cuenta que los padres son los que educan a los alumnos fuera del colegio y saben si existe algún problema en casa que pueda afectar el sistema emocional del alumno, y con esto estar pendiente del mismo otorgarle la atención necesaria.

11.- Todas las instituciones entrevistadas mencionaron tener valores institucionales propios de la escuela y aplicados por todos los integrantes de la escuela, sin embargo al ingresar al colegio no hay medio que diga o compruebe que los tienen.

12.- En todas las instituciones que se analizaron se manifestó que la causa más frecuente de distorsión de la comunicación en las escuelas, es la dificultad de mantener a raya la amistad entre los maestros y el trato profesional, ya que es difícil evitar rumores, chismes, conflictos, diferencias, lo cual muchas veces, complica la comunicación dentro de la organización.

13.- El procedimiento inductivo que mencionaron los directores llevar a cabo, es muy similar entre las instituciones entrevistadas. Todas coinciden en una vez contratada la persona, le programan una fecha de capacitación que contenga toda la

información acerca del programa escolar de respectiva institución, así como del plan de estudios que llevará a cabo, una vez terminada la capacitación se realiza una junta directiva para detallar los objetivos institucionales y dárselos a conocer detalladamente al nuevo integrante, para así integrarlo a la institución empezando a organizar su ciclo escolar utilizando los métodos de aprendizaje que cada institución utiliza.

14.- La mitad de instituciones entrevistadas cuenta con una construcción amplia, con una dirección grande cuya recepción es cómoda y accesible. Sin embargo la otra mitad cuenta con recepciones estrechas, incómodas, donde la comunicación se torna complicada al no haber una persona que atienda de primera instancia, carecer de área de espera, o no contar con cubículos que permitan el flujo de la comunicación en un ambiente de privacidad.

15.- La mayoría de las instituciones cuentan los factores organizacionales para lograr una buena comunicación, en algunas de ellas se percibe un ambiente institucional organizado y con lineamientos establecidos. En algunas otras aunque se logra percibir una comunicación organizacional eficiente, si hay algunas diferencias entre otras que están más completas, y esto es porque no todas las instituciones entrevistadas se dirigen al mismo nivel socioeconómico.

16.- Algunas instituciones cuentan con tecnología adecuada para lograr buena organización, factor importante que influye en una mejor comunicación.

17.- Todas las instituciones estudiadas se concluyó que tienen bien establecidos los puestos que le corresponden a cada uno de sus integrantes, es decir, la división del trabajo, lo cual explicaron, facilita el desarrollo de las labores y con ello la buena comunicación organizacional. Se pudo observar en algunas instituciones que efectivamente existen puestos establecidos y labores delegadas con responsabilidades definidas, gracias a que sólo algunas de ellas dieron la

oportunidad de abrir sus puertas para dar un recorrido por las mismas y con ello observar como algunos de los integrantes de la institución elaboran sus actividades.

18.- En todas las escuelas se manifestó contar con un reglamento formal, donde está establecido por escrito todo lo referente a la institución respecto a sus lineamientos generales y específicos. Explican que dicho reglamento es entregado a los padres de familia al momento de inscribir al alumno, quienes estando de acuerdo proceden con el trámite de inscripción. Explicaron que a los maestros se les otorga el reglamento una vez que ya forman parte de la institución. Esta información no es verificable, sólo es basada en lo que se proporcionó en las entrevistas, ya que las instituciones no mostraron el reglamento por motivos de privacidad.

19.- Se manifestó que existe la competencia individual entre los integrantes de la institución, ya que explican los directores que ésta se da porque todos son analizados y evaluados constantemente. Así mismo, aclaran, son recompensados de alguna manera por su eficiente desempeño, por ejemplo mencionan, proporcionándoles la oportunidad de tomar algún curso que le dé más valor a su currículum, otorgándoles bonos económicos por su buen desempeño, puntualidad, etc., en algunos casos otorgando reconocimientos ante todo el colegio, y en el mejor de los casos lo ascienden a un puesto mejor, por lo tanto, cada integrante trata de desempeñar lo mejor posible sus labores. Los directores no mostraron ningún documento que compruebe esta información, por lo tanto no se obtuvieron pruebas de que recompensen a los maestros de alguna forma por su buen desempeño, esta información es basada en lo que dijeron los directores de las escuelas en las entrevistas.

| TABLA DE INDICADORES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS 10 INSTITUCIONES ENTREVISTADAS | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| INSTITUCIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NOTAS |
| Organigrama | si | |
| Pizarrones | si | si | si | no | si | si | si | si | si | si | |
| Carteles | si | |
| Sonido | si | |
| Libreta de Notas | si | |
| Internet | si | si | si | no | si | si | si | si | si | si | *La institución número 4 mencionó contar con página de internet, pero no se pudo acceder a ella en la red, por lo tanto no se comprobó su existencia. |
| Periódico mural | si | |
| Reglamento interno | si | *Todos los directores aseguraron contar con su reglamento interno, más no dieron la oportunidad de verlo, por lo tanto no se comprobó la existencia de este documento en ninguna institución. |
| Manual de Organización | si | *Todos los directores mencionaron contar con un manual de organización, más no se tuvo acceso a éste para comprobar su existencia. |
| Revista interna | no | |
| Juntas y/o capacitaciones | si | |
| Tabla de avisos | si | si | no | si | no | no | si | si | si | si | |
| Interfón | si | si | no | |
| Circuito cerrado e televisión | si | si | no | si | no | no | si | no | no | no | |
| Valores institucionales | si | *Ninguna de las instituciones entrevistadas mostraron los documentos, ya sea manuales de organización o reglamentos, donde dichos valores, misión y visión institucionales estuvieran debidamente plasmados para el conocimiento de la comunidad escolar. |
| Manual de inducción | si | |

Esta tabla arroja resultados derivados de las entrevistas realizadas a las diez Instituciones a nivel Preescolar seleccionadas.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional dentro de las instituciones, cualquiera que sea el giro o tamaño de la empresa, es una parte básica de las mismas, que se debe cuidar para el buen funcionamiento éstas, ya que no se puede concebir una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional se describe como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da 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 rápidamente con sus objetivos.

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 directores o gerentes de una empresa es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Es importante saber que la comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas en una organización. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también importante en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes

para que desempeñen sus funciones de manera eficiente en la organización. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente que conduce a la motivación dependen de esta comunicación. Así mismo, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se van acercando a los planes y objetivos de la institución.

Por otro lado, las organizaciones o instituciones con fines académicos son empresas que, al igual que cualquier tipo de organización, necesitan tener una comunicación interna que tenga como función cumplir con objetivos tales como que los directores de la institución se comprometan con la filosofía, misión o visión de la escuela, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización; mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la misma; cuidar que exista y fluya exitosamente la comunicación tanto ascendente como descendente diseñando un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita, así como luchar porque la información llegue a las personas indicadas continuamente y que los integrantes de las instituciones se mantengan siempre actualizados con los sucesos que acontecen dentro de la escuela.

Ahora bien, encontramos que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Es en este conjunto de conceptos donde se enfoca la importancia de la cultura organizacional y donde están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana favorece la participación y conducta madura de todos los miembros de la

organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura de la organización se lo permite. La cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Por lo tanto, al relacionar y analizar la cultura de la organización y la comunicación que se establece entre sus miembros se llega a la conclusión de que están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones (ascendente, descendente u horizontal); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de las creencias y valores organizacionales. Más aún, éstos van a definir el estilo comunicativo de la organización, basándose en dicha cultura. Por lo tanto la comunicación y la cultura de una organización son factores que unidos y bien establecidos logran el cumplimiento de las metas y objetivos que una empresa se ha establecido.

En virtud de lo anterior fue que se consideró pertinente realizar la presente investigación, a fin de detectar las tendencias en la comunicación organizacional en instituciones educativas de nivel preescolar de carácter privado. El interés se derivó del crecimiento exponencial que dichas instituciones han mostrado en los últimos años, particularmente en la conurbación comprendida entre los municipios de Veracruz, Boca del Río y Alvarado.

La zona referida ha manifestado un aumento considerable en la oferta de servicios educativo a nivel preescolar. Existen numerosas opciones de instituciones, la mayoría de las cuales ofrece diversidad de servicios entre los que destaca la educación bilingüe, requisito altamente demandado por los padres de familia de nivel socioeconómico medio alto y alto.

A partir de este trabajo se pretendió conocer la cultura organizacional imperante en dichas instituciones, en términos de sus procesos y estilos de comunicación

interna y externa, y determinar con ello en qué medida dichos hábitos incide en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

De esta manera se plantearon como objetivos de la investigación los siguientes:

Conocer y describir los procesos de comunicación organizacional dentro de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado. Así mismo, describir cuál es la cultura organizacional de las instituciones a nivel preescolar, conocer cómo impactan sus hábitos comunicacionales en el cumplimiento de sus objetivos, y determinar cuáles son los principales problemas de comunicación que enfrentan las instituciones.

Para alcanzar los mencionados objetivos se recurrió a diferentes fuentes de información bibliográfica y de campo; se aplicaron entrevistas a los directores de diez instituciones que fueron escogidas al azar, ubicadas en la conurbación de Veracruz, Boca del Río y Alvarado.

Derivado de este estudio, es posible señalar que la mayoría de las instituciones de preescolar en la conurbación señalada, cuenta con una comunicación organizacional adecuada para cumplir con el objetivo de cada institución. Se observó asimismo que toda organización crea su propia cultura organizacional y refleja las normas y los valores del sistema, y la manera como los interpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Los resultados arrojados por la investigación resaltan lo siguiente:

1.- Cómo en toda Organización es importante que en cualquier institución a nivel preescolar estén claramente establecidos los roles que desempeña cada uno de

sus integrantes, y que puedan ser reconocidos fácilmente en el organigrama institucional de cada escuela.

2.- En las instituciones a nivel preescolar se presentan los tres tipos de comunicación a nivel organizacional: ascendente, descendente y horizontal, ya que la interacción entre los integrantes de la misma va hacia todas direcciones; constantemente los directores se dirigen a los coordinadores, maestros, alumnos y padres de familia de una manera formal (comunicación descendente) , pero los maestros y alumnos también tienen la confianza de acercarse a los directores y coordinadores en el momento que lo necesiten (comunicación ascendente), así como existe un intercambio de información constante entre los mismos maestros, alumnos y padres de familia que representaría el tipo de comunicación horizontal.

3.- Se puede concluir que la mayoría de las instituciones cuentan con el material y herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones y cumplir sus objetivos, como por ejemplo pizarrones, Internet, manual de organización, reglamento interno, así como diferentes medios para hacer fluir la comunicación entre los integrantes de la organización como libretas de notas, equipos que sonidos, en algunos casos utilizan sistema de circuito cerrado para grabar todo lo que sucede dentro de la institución, carteles, periódico mural, etc.

4.- Se puede concluir en que las instituciones a nivel preescolar que abarcan la zona investigada cuentan con programas continuos para dar capacitaciones adecuadas a sus maestros para estar al día con respecto a los sistemas de enseñanza y el nivel de educación que imparten a sus alumnos.

5.-Las instituciones a nivel preescolar plantean generalmente dentro de sus planes institucionales la realización de entrevistas con los padres de familia cada determinado tiempo para tratar asuntos con lo referente al alumno con el fin de retroalimentar toda información referente al niño, ya que se manifiesta la importancia que tiene el tipo de educación que reciba en su hogar y los problemas

que existan dentro del mismo para entender el comportamiento de los alumnos dentro del aula. Todo esto lo realizan con la finalidad de darle al alumno una mejor atención y educación.

6.-En la mayoría de las instituciones que se analizaron aseguran tener definidos sus valores, misión y visión institucionales, sin embargo, éstos no están visibles a la comunidad escolar por lo que en la mayoría de los casos no se aplican.

7.-Se concluye que el procedimiento inductivo que llevan a cabo las instituciones que se analizaron es muy similar entre las mismas, ya que en todas se aplican estrategias de integración y capacitación a sus nuevos miembros.

8.- Se encontró que la mayoría de las escuelas estudiadas cuentan con buenas instalaciones, donde la comunicación fluye de manera que cumple con los objetivos de la organización. Se observó es que si existen diferencias entre las instituciones entrevistadas en lo correspondiente a la construcción de la dirección donde en algunos casos es muy amplia y cómoda, facilitando la comunicación, y en otros muy pequeña e incómoda, desalentando o perjudicando la misma.

Ahora bien, derivado de todo lo anterior, se puede concluir que el resultado del presente trabajo de investigación resultó positivo en términos de que fue posible detectar los factores organizacionales que inciden en la comunicación de las instituciones analizadas.

En algunos casos, se detectaron problemas en el flujo de la comunicación interna, como en el caso de las libretas de notas que los maestros mandan diariamente a casa y que en muchos casos no son revisadas por los padres de familia, truncándose el proceso de la comunicación.

Se detectó que entre las instituciones que se analizaron hay algunas que cuentan con servicios que otras no tienen, como por ejemplo en el caso de las que tienen el equipo de sistema de circuito cerrado, que además de ayudar a tener control sobre

cómo trabajan los maestros y alumnos, los videos sirven como evidencia ante cualquier problema que se presente.

Otra observación es que no todas las instituciones entrevistadas cuentan con un sistema virtual para estar en contacto vía mail, o por algún sistema de mensajería instantánea entre todos los integrantes de las escuelas (directores, coordinadores, maestros, alumnos, padres de familia), también se encontró que varias instituciones carecen de una página de Internet personalizada con toda su información.

En una perspectiva general, todas tienen un mismo sistema de comunicación, utilizan casi los mismos canales para intercambiar información y se organizan de una manera muy similar, en algunos casos hay variación, pero sin desviarse en objetivos, es decir todas tienen un sistema de comunicación organizacional similar para lograr sus metas.

En base a lo anterior es posible decir que esta investigación alcanza los objetivos planteados, tales como conocer y describir los procesos de comunicación organizacional dentro de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado, así como describir cuál es la cultura organizacional de las instituciones a nivel preescolar, tener conocimiento de sus hábitos comunicacionales en el cumplimiento de sus objetivos, y bien, detectar cuáles son los principales problemas de comunicación que enfrentan las instituciones.

Por lo anterior, se puede decir que la hipótesis, la cual plantea que al interior de las instituciones privadas de educación preescolar de la conurbación Veracruz, Boca del Río, Alvarado, se dan procesos de comunicación derivados de su cultura organizacional, que inciden en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, se cumplió.

Se considera que la investigación fue muy significativa porque permitió a la investigadora conocer más a fondo sobre el fenómeno comunicativo dentro de las

organizaciones, y en particular sobre las del tipo educativo a nivel preescolar. La información recabada servirá de base a investigaciones futuras sobre el tema.

BIBLIOGRAFÍA

- L. Daft, Richard, M. Steers, Richard. (1992). *Organizaciones El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Editorial Limusa. México. Pág. 31-35, 294-297, 671, 669, 679-683, 516, 733, 544, 701, 703.
- Litterer A. Joseph. (1991). *Análisis de las Organizaciones*. Editorial Limusa. México. Segunda Edición. Pág.3-6, 41-44, 295, 463, 464, 485-491.
- Goldhaber, Gerald M. (1991). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México. Pág. 15, 18, 19, 21, 132, 134, 135, 138, 139.
- Méndez, Jose Silvestre; Monroy, Fidel; Zorrilla, Santiago. (1997). *Dinámica Social de las Organizaciones*. Editorial MC Graw – Hill. México. Pág. 75, 85, 86, 22.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). *Elementos de administración*. Editoria MC Graw-Hill. México. Quinta Edición. Pág. 144, 143,401, 403, 405, 406, 399.
- Bonilla Gutiérrez,Carlos. (1998). *La Comunicación: función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas. México. Primera Edición. Pág. 15, 30.
- Hybels, Sandra; Weaver II, Richard L. (1982). *La Comunicación*. Logos Consorcio Editorial S.A. México. Quinta edición. Pág. 17, 18, 125.
- Ricci Bitti, Pio E.; Zani, Bruna. (1990). *La Comunicación como proceso social*. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V. México. (Primera Edición en la colección Los Noventa). Pág. 13, 71, 72, 135-137.
- Fernández Collado, Carlos. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México. Pág. 27.
- Ramos Padilla, Carlos G. (1991) *La comunicación un punto de vista Organizacional*. Editorial Trillas. México. Pág. 17, 70-73, 38, 42, 43.

- Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham. (2003). *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*". Editorial Trillas, S.A. de C.V. México. Octava reimpresión Septiembre 2003. Pág. 12.
- Pizarro Manriquez, Luis R.; Evadista Lorenzana, Gabriel. (1993). *Comunicación Estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*. Editorial MC Graw-Hill. México. Pág. 47, 50.
- Blake, Reed H.; Haroldsen, Edwin O. (Octava reimpresión 1993). *Taxonomía de conceptos de la Comunicación*. Editorial Nuevomar, S.A. de C.V. México. Primera edición 1977. Pág. 48, 6.