



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8793-24

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO
INTEGRADOR DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ALMA CAROLINA RUIZ DE LA PARRA

ASESOR:

LIC. JORGE DE LA ROCHA LEDEZMA

CELAYA, GTO.

OCTUBRE DE 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI FAMILIA:

Les doy las gracias por luchar día a día conmigo para poder ver terminada esta faceta de mi vida, gracias por su apoyo y motivación, ustedes fueron una gran razón para que yo no me rindiera gracias por todo lo que me han dado pero principalmente gracias por ser mi familia.

A MI UNIVERSIDAD:

Le agradezco el haberme cobijado en sus aulas durante todo este tiempo, su cobijó me permitió recibir la mejor de las enseñanzas y me dejó ser parte de su comunidad universitaria una comunidad que es fraternal y que nos deja una gran huella que con orgullo llevo.

A MI NOVIO:

Le doy gracias por el apoyo que me ha brindado desde que lo conocí hasta el día de hoy, por estar conmigo en todo momento y por darme su cariño y amor.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	
Capítulo I. LA COMUNICACIÓN	
1.1. La comunicación humana.....	2
1.2. Formas de comunicación.....	3
1.3. Tipos de comunicación.....	6
1.4. El proceso de la comunicación.....	13
1.5. Las barreras de la comunicación.....	18
Capítulo II. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
2.1. Comunicación organizacional.....	24
2.1.2. Comunicación interna.....	25
2.1.3. Comunicación externa.....	25
2.1.4. Comunicación unidireccional.....	26
2.1.5. Comunicación bidireccional.....	27
2.1.6. Comunicación integral multidireccional.....	28
2.2. Redes de comunicación.....	29
2.2.1. Redes formales de comunicación.....	32
2.2.2. Redes informales de comunicación.....	32
2.2.3. Redes centralizadas.....	33
2.2.4. Redes descentralizadas.....	33
Capítulo III. LAS ORGANIZACIONES	
3.1. La organización y su estructura.....	35
3.2. La escuela clásica.....	42
3.3. La organización y su clasificación.....	46
3.3.1. Organizaciones formales.....	47
3.3.2. Organizaciones informales.....	51

Capítulo IV. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO INTEGRADOR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

4.1. Comunicación interna.....	53
4.2. Tipos de comunicación interna.....	54
4.2.1. La comunicación descendente dentro de la organización...	55
4.2.2. La comunicación ascendente dentro de la organización.....	58
4.2.3. La comunicación horizontal dentro de la organización.....	60
4.3. Medios utilizados en una organización.....	61
4.4. Creación de relaciones positivas.....	69
4.5. La importancia de escuchar.....	70
4.5.1. Tipos de escucha.....	71
4.6. El manejo de las críticas y conflictos.....	74
4.7. Los grupos.....	78
4.7.1. La estructura de un grupo.....	80
4.8. El liderazgo.....	82
4.8.1. Tipos de liderazgo.....	85
4.9. Antecedentes de la motivación.....	88
4.9.1. El ciclo de la motivación.....	89
4.9.2. Teoría de las necesidades.....	90
4.9.3. Motivación laboral.....	91
4.9.4. Ciclo urpro de la motivación laboral.....	93
4.10. Incentivo, un medio de motivación.....	94
4.10.1. Incentivos financieros.....	95
4.10.2. Incentivos no financieros.....	96

Conclusión

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

El desempeño actual de la comunicación interna en las empresas hace indispensable destacar el rol que juega en la conformación de una estructura sólida, fuerte y dinámica que conduzca al logro de los objetivos establecidos por la organización. Ya que sin ella los grandes planes y proyectos o las ordenes más simples solo se quedarían en buenos deseos, pues es la comunicación la que les da sentido y fuerza a las ideas, ya que a través de su expresión por los diferentes medios de que esta se vale se llevan a la realidad estas ideas que a la postre son las que dan forma a la estructura organizacional.

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer la importancia que reviste la comunicación interna para la conformación de toda organización, para lo cual se han considerado las principales teorías expuestas por los precursores de la comunicación, haciendo una breve descripción del desarrollo de la comunicación organizacional, así como de los diferentes tipos de organizaciones, enfatizando la importancia de la comunicación interna como un elemento integrador de la estructura organizacional.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN

1.1. LA COMUNICACIÓN.

El hombre siempre ha buscado el modo de comunicarse con los demás y lo hizo primeramente pintando las paredes de las cuevas en las que habitaba utilizando signos y símbolos, a medida que fue desarrollando sus conocimientos para comunicarse creó la escritura; el primer tipo de escritura que empleo fue la pictográfica donde usó símbolos que representaban objetos posteriormente hizo uso de la escritura cuneiforme donde hacía grabados en una arcilla en forma de cuña. Con el paso del tiempo creo símbolos que no solo representaban objetos sino que también expresaba sus ideas.¹

Todos los elementos que el hombre ha empleado a lo largo de la historia para comunicarse forman parte del elemento fundamental que ha sido la base de la comunicación, el **lenguaje** al cual podemos definir como “La forma de comunicación más desarrollada que utiliza el hombre. Con él podemos explicar a otros nuestra idea o ideas, sentimientos o impresiones. Pero el lenguaje es en realidad un código complicado: a lo largo de su historia, el hombre ha ido perfeccionando las posibilidades expresivas de su forma de hablar. Si en un principio pudo haberse basado en la simple denominación de objeto, después fue creando su propio sistema de signos, cada vez más amplio.”²

La comunicación es uno de los elementos más importantes, ya que ayuda a mantener informados a todos sobre temas de interés colectivo, así mismo dentro de una organización por que proporciona los elementos necesarios para transmitir información a los diferentes niveles jerárquicos al mismo tiempo que la mantiene unida.

¹Microsoft Encarta 2006

² BEDOYA G.Ma. Teresa “LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN”, editorial.IPN, México, D.F., 1991.p.29

Algunas recomendaciones para mantener una comunicación efectiva:

- ❖ Clasificar las ideas antes de darlas a conocer a los demás.
- ❖ Examinar cuál es el propósito del mensaje que se va emitir.
- ❖ Considerar el contexto tanto físico como humano en el que se comunicara.
- ❖ Buscar el momento adecuado para su emisión.
- ❖ Cuando se este comunicando debe estar atento al contenido del mensaje, así como a la forma de expresión que se esta usando.
- ❖ Analicé las necesidades e intereses del receptor.
- ❖ Dar un seguimiento a los comunicados que surjan.
- ❖ La conducta que presente debe ser coherente con la información que se maneje.
- ❖ Atienda los mensajes que los demás le hacen llegar, no espere que solo lo atiendan a usted.

1.2. FORMAS DE COMUNICACIÓN

Ahora bien entonces podemos definir a la comunicación como “La transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”³

La comunicación se puede dar de diferentes maneras: intrapersonal, interpersonal y en masa; hablamos de **intrapersonal** cuando la comunicación es con uno mismo, **interpersonal** cuando intervienen dos personas y **en masas** cuando son más de dos personas.

Desde nuestros antepasados hasta el día de hoy hemos empleado diferentes formas de comunicación, nos podemos expresar mediante la

³ Enciclopedia Gran Espasa Ilustrado2000, editorial.Espasa Calpe, S.A., México, D.F., 1991.p.421

escritura, a través de gestos o imágenes o lo más común, hablando. Dentro de una organización se puede hacer uso de estas formas de comunicación cuando la comunicación se da de manera hablada se le llama *comunicación verbal*, si la comunicación se da a través de gestos o imágenes se le denominara *comunicación no verbal* y será *comunicación escrita* cuando se de forma redactada.

Comunicación verbal

Este tipo de comunicación favorece la retroalimentación en una organización, puesto que hace uso de las relaciones humanas y de las habilidades en el manejo de la información en la organización, este tipo de comunicación se puede presentar de la siguiente manera.

- ❖ *Diálogo persona – persona* se refiere a sostener una conversación entre dos personas de cualquier nivel jerárquico.

- ❖ *Diálogo entre personas o comunicación secuenciada* es la emisión de un mensaje formal o informal que envía una persona a otra y esta a su vez a otra.
Este tipo de comunicación es muy común dentro de las organizaciones y se le conoce como *rumor*.

- ❖ *Comunicación por teléfono* el brindar información a través de este medio presenta la ventaja de que, la información llegara rápidamente y de la misma manera recibiremos una respuesta; sin embargo el usar excesivamente el teléfono genera barreras por la falta de la presencia personal para tratar el asunto.

- ❖ *Información oral con copia escrita* se emplea cuando se quiere hacer hincapié en determinada información, dejando un escrito como

sustento de que la conversación se realizó y los puntos que se trataron.

- ❖ *Información por medios audiovisuales* estos van dirigidos a los trabajadores ya que su contenido guarda una estrecha relación con la cultura de la organización, las ventajas que estos tipos de medios presentan es que pueden ser dirigidos a una gran cantidad de trabajadores (masas) y que es un medio rápido. Por otro lado su desventaja es la falta de retroalimentación y la mala interpretación que se pudiera dar de la información presentada.

Comunicación no verbal

Harrison (1972) sostiene que la conducta no verbal define y regula el sistema de comunicación, al tiempo que comunica un contenido específico. Sin embargo se debe tener cuidado al hacer uso de este tipo de comunicación por que en ocasiones el mensaje no verbal puede contradecir el mensaje verbal.

Se han realizado varios estudios para catalogar las conductas no verbales empleadas al emitir un mensaje, los investigadores Ekman y Friesen lograron identificar cinco expresiones corporales que se usan con mayor frecuencia: los emblemas, los ilustradores, los reguladores, los displays de efectos y los adaptadores.

Los emblemas son todos aquellos gestos comunes que sustituyen algunas palabras, por ejemplo cuando un tránsito levanta la mano para detener el tráfico. Los ilustradores acompañan y sirven de apoyo a la comunicación verbal, es decir, se habla y al mismo tiempo se hace uso de alguna señal o gesto; los reguladores se encargan de controlar la interacción oral.

Los displays de efectos van a indicar el estado emocional de una persona por ejemplo un niño puede sacar la lengua por que la comida no le gusta, y los adaptadores son todos aquellos movimientos corporales que se aprendieron en la infancia los cuales tienen un propósito pero en ocasiones llegan a pasar desapercibidos para otra persona como puede ser el rascarse la nariz.

Comunicación escrita

Este tipo de comunicación presenta grandes ventajas ya que se puede clasificar y almacenar en archivos para consultas posteriores, se puede replicar en caso de ser necesario además de que sirve de soporte para corroborar el mensaje.

La comunicación escrita es un medio de continua transmisión de información, pero es importante que al momento de redactar un documento consideremos ciertos aspectos como lo son: la ortografía, el asunto a tratar debe de ir en el primer párrafo, evitar el uso de tecnicismos, las ideas que sean expuestas deben ser lógicas y concretas, la letra será legible y los espacios los adecuados para facilitar la lectura, ser respetuoso claro y específico, el documento debe contener datos que determinen el origen del mismo así como el destino para que de esta manera se pueda dar una retroalimentación con mayor facilidad.

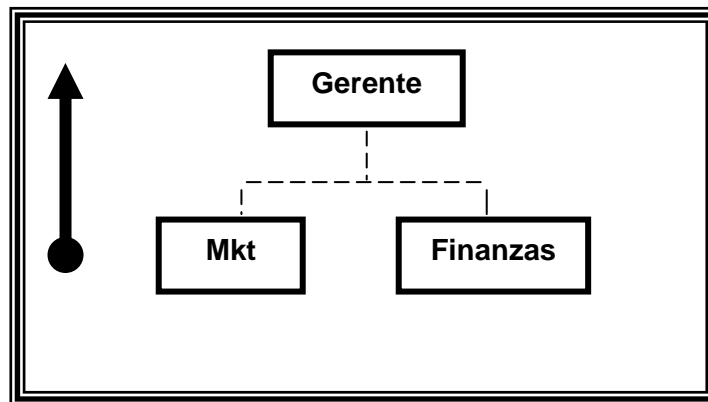
1.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN

De igual manera la comunicación se puede presentar de manera **formal** o **informal** será *formal* “cuando se sigue la cadena de mando de la organización formal .Para cualquiera de tales efectos de comunicación, esta prescrita la ruta de transmisión, el formato esta designado y se cuenta

con la sanción oficial. La comunicación *informal* es comúnmente conocida como rumor”⁴ esta se vale de los medios más comunes de comunicación existentes en una organización para dar a conocer información.

La información que se dará a conocer dentro de una organización puede fluir de manera ascendente, descendente u horizontal. Se denominara **ascendente** a la forma de los mensajes que se emiten de los empleados a los superiores.

Este tipo de comunicación por lo general es utilizada para, hacer sugerencias, preguntas y peticiones; el efecto que genera este tipo de comunicación es que mejora la moral y la actitud que presentan los empleados dentro de la organización

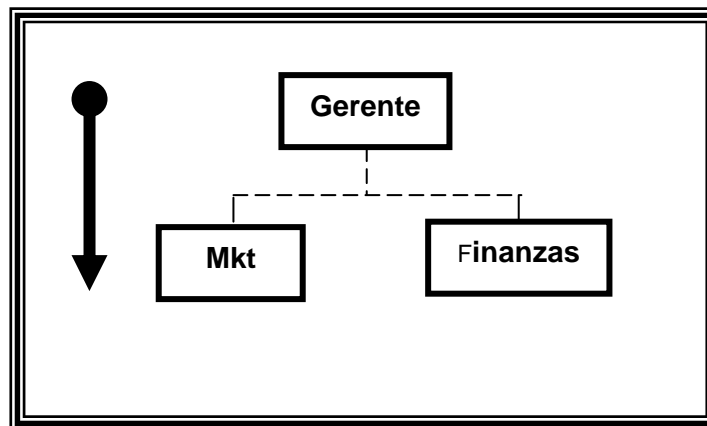


Según Planty y Machaver dicen que hay cuatro razones por las que la gerencia debe valorar este tipo de comunicación:

⁴ TERRY R George "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN" 5° edición, editorial.Continental, México D.F., 1981.p.181

1. Indican la receptabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en la toma de decisiones.
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
4. Animam a la presentación de ideas valiosas.

Descendente cuando los superiores envían mensajes a los subordinados la mayor parte de los mensajes que fluyen por este tipo de comunicación, llevan consigo información sobre tareas a realizar los cuales tiene relación con objetivos, ordenes, disciplina, preguntas o políticas de la organización.

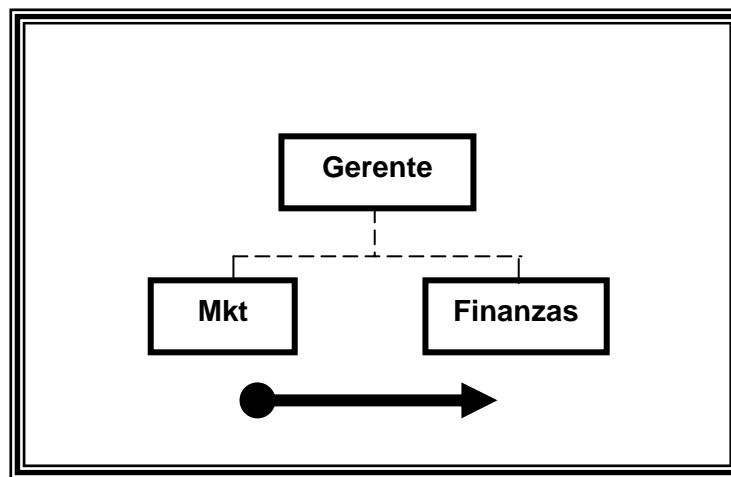


Katz y Kahn identificaron cinco tipos de comunicación descendente:

1. *Instrucciones laborales*: Esta es una directriz la cual explica una tarea especifica a desempeñar.
2. *Exposición razonada de los trabajos*: Son mensajes que explican como determinada tarea tiene relación alguna con otra tarea que se realizan dentro de la organización.

3. *Procedimientos y prácticas*: Son mensajes relacionados con las políticas, reglas de la organización.
4. *Feedback*: Son los mensajes que sirven para elogiar el trabajo que ha realizado en lo individual un empleado.
5. *Adoctrinamiento de objetivos*: Estos mensajes se hacen para motivar a los empleados explicándoles la misión de la organización y su relación con los objetivos.

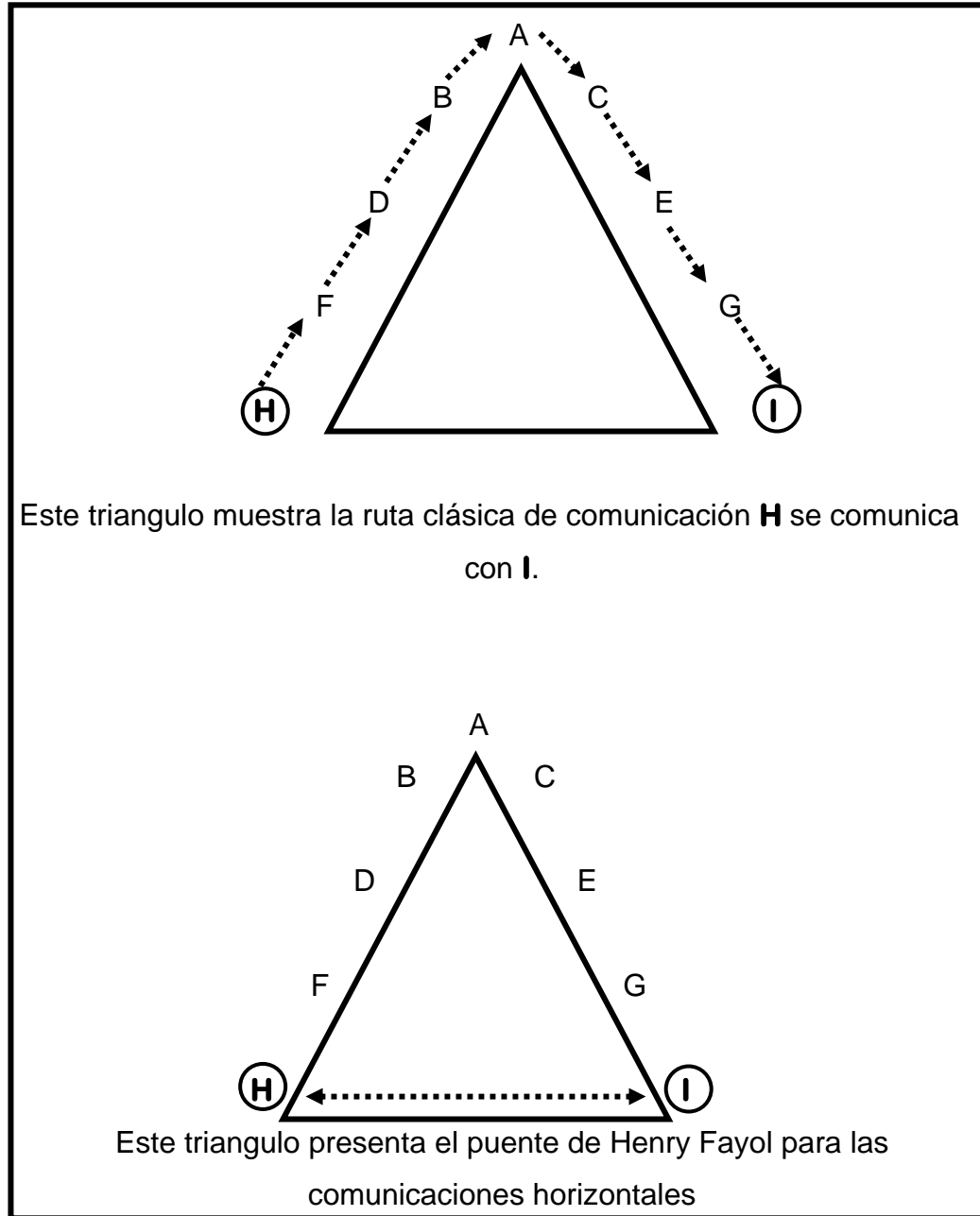
Se considerara como comunicación **horizontal** cuando los mensajes se dan entre las personas del mismo nivel jerárquico dentro de la organización,⁵este tipo de mensajes por lo general se emplean para dar a conocer una tarea, resoluciones de problemas, para coordinar, etc.



En 1916 Henri Fayol propuso un método al que el denominó “puente”, el observo que al momento de que algún departamento mandaba un mensaje, este primero tenia que pasar por otras áreas antes de llegar a su destino final; al percatarse Henri Fayol de la perdida de tiempo y recursos

⁵ Ronald B.Alder, MARQUARDT Jeanne”COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”8° edición,editorial.Mc Graw Hill, México D.F ,2005,p.15-18

que esto representaba propuso que el mensaje solo pasara por una sola área, logrando de esta manera que la difusión fuera más rápida y exacta.⁶



⁶ Gerair M. Goldhaber "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" editorial.Diana, México D.F.,1984 ,p.138

Algunos investigadores como Burns (1954), Davis (1954), Simpson (1959), Massie (1960), Opinión Research Corporation (1963), Walton (1962), Anzieu (1965), Katz y Kahn (1966) y DeWhirst (1971) identificaron algunos de los propósitos que tiene la comunicación horizontal dentro de la organización, estos son:⁷

1. *Coordinación de la tarea*: Los jefes de los departamentos 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.
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.

De igual forma hay factores que limitan su aplicación como es el caso de:

- ❖ La *rivalidad* que existe dentro de las organizaciones tienen como consecuencia el que la información no sea compartida entre los distintos departamentos, debido a que las personas que poseen la información no pierden la oportunidad de ser ellos los únicos que hagan uso de ella.
- ❖ La *especialización* se ha ido generando por que las empresas hoy en día así lo han requerido, sin embargo esto a traído como

⁷ Geralr M. Goldhaber "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL", editorial.Diana, México D.F.,1984 ,p. 139

consecuencia que el ambiente sea más competitivo dentro de la organización y a motivado a que las personas que ocupan los niveles de alto mando, se enfoquen en plantear sus propios objetivos así como el modo de llevarlos acabo evitando de esta manera que se establezca la comunicación con los jefes o directivos de otras áreas.

- ❖ La *falta de motivación* se presenta cuando la gerencia no recompensa a los trabajadores por cumplir con la meta u objetivos establecidos, lo que causa un efecto negativo en los trabajadores. Smith y otros autores dicen que: “Los beneficios que consigue la organización se derivan principalmente de una sensibilidad con los superiores y con los subordinados que con los iguales “⁸

Cabe resaltar, que sin importar el tipo de comunicación que se este emplean al momento de emitir un mensaje, la comunicación es seriada por que es da mediante un proceso de reproducción del mensaje.

Hoy en día la tecnología ha venido mejorando constantemente y ha beneficiado a la comunicación puesto que la computadora, el teléfono, el Chat, han facilitado la comunicación interpersonal o en masas logrando así que las personas que participan en el proceso de comunicación se mantengan informadas al mismo tiempo aunque se encuentran en diferentes lugares, sin embargo debido a la gran distancia pueden presentarse problemas en la comunicación y por consecuente la persona que este esperando la respuesta del mensaje presenta dificultad para entender lo que la otra persona le esta diciendo .

⁸ Geralr M. Goldhaber “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL” , editorial.Diana ,México D.F.,1984, p.140

1.4. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Cuando una persona le da un significado a la información debemos suponer que se ha generado un mensaje, ahora bien definamos un mensaje como “La información a la que los receptores le dan un significado”⁹ existe una clasificación de mensajes que nos permite estudiarlos más a fondo¹⁰.

Variable	Clasificación
Relaciones del mensaje	Pequeños grupos Diádicos
Redes del mensaje	Formales (ascendentes, Descendentes, horizontales) Informales
Propósitos del mensaje	Tarea Mantenimiento Humanos
Receptores del mensaje	Internos Externos
Lenguaje del mensaje	Verbal No verbal

Ya a mediados del siglo XX varios teóricos de la comunicación consideraban que era necesario contar con un modelo del proceso de la comunicación, que pudiera ser aceptado a través de un consenso y que este permitiera organizar investigaciones y emplearse para hacer referencia

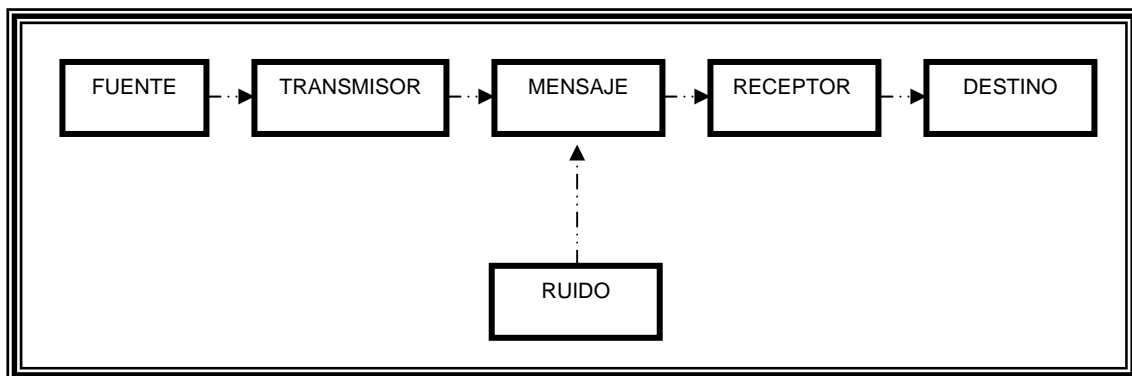
⁹ Geratr M. Goldhaber “COMUNICACIÓN Organizacional”, editorial Diana, México D.F., 1984 p. 110

¹⁰ Geratr M. Goldhaber “COMUNICACIÓN Organizacional”, editorial Diana, México D.F. 1984 p. 111

de la disciplina. Dentro de los modelos más influyentes que se presentaron esta el del politólogo americano Harold Lasswell (1964) que consistía en realizar una serie de preguntas: ¿Quién?, ¿Dice qué?, ¿A quién?, ¿En qué canal? Y ¿Con qué efectos?

Por su parte Claude Shannon y Warren Weaver (1949) dieron forma a un modelo matemático que hacía más explícita la forma en como era transmitido un mensaje. En este modelo la fuente es la parte de donde proviene el mensaje el transmisor es el canal o medio por donde es enviado el mensaje, la información que se esta dando a conocer es el mensaje, el receptor es quien lo va a recibir y el destino es a donde va dirigido; cabe mencionar que puede existir la posibilidad de que debido a las barreras de comunicación (ruido) el mensaje pueda llegar inconcluso.

Modelo de Shannon y Warren¹¹



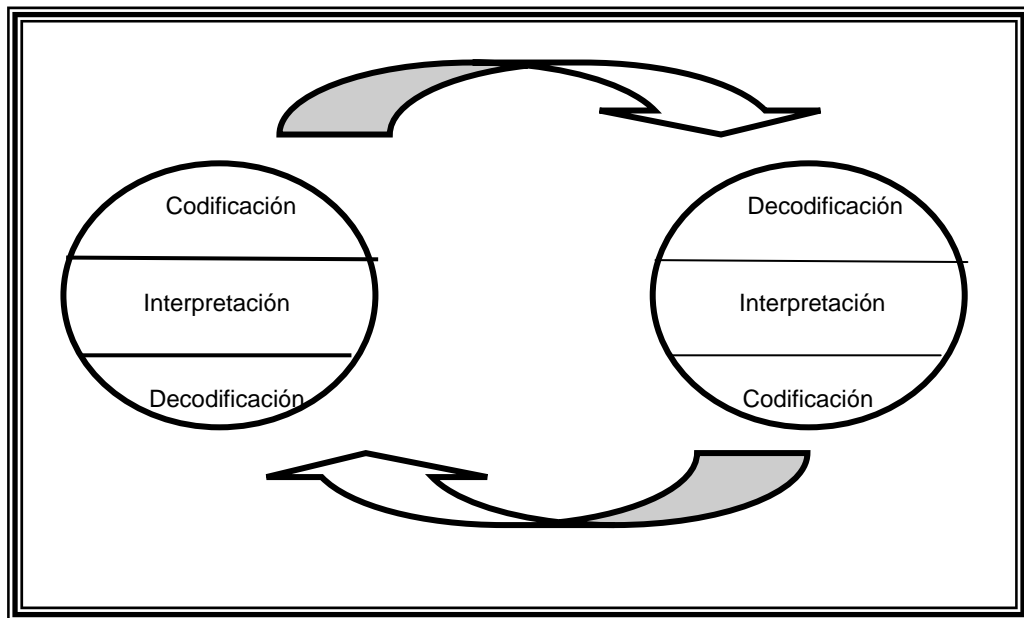
El modelo que presento Wilbur Schramm (1954) investigador norteamericano de los medios de comunicación en la Universidad de Illinois

¹¹ FERNÁNDEZ Collado Carlos "LA COMUNICACIÓN HUMANA EN EL MUNDO CONTEMPORANEO" 2° edición, editorial .Mc Graw Hill México, D.F., 2000, p.10

para definir la comunicación colectiva parte de la comunicación interpersonal (entre dos personas) donde participan un emisor, receptor y hay retroalimentación , en este modelo una vez que se ha cifrado el mensaje ,es decir, se ha hecho una revisión del mensaje y se corrigen las fallas se busca el canal adecuado para enviarlo y de esta forma evitar que el mensaje sea mal interpretado por la persona que lo va a recibir.

Al hacer uso de los elementos mínimos que nos explican la operación continua de la comunicación; se percibe el modo de informar y el de dar respuesta al mensaje en un proceso dialéctico que tiene como resultado la comunicación.

Modelo de Wilbur Schramm 1998 ¹²



Este cuadro comienza con el codificador ubicado en la parte superior del círculo del lado izquierdo, esta es la persona que emite el mensaje al

¹² FERNÁNDEZ Collado Carlos "LA COMUNICACIÓN HUMANA EN EL MUNDO CONTEMPORANEO" 2° edición, editorial. Mc Graw Hill México, D.F. 2000, p.11

decodificador (receptor) este hace una interpretación del mensaje y nuevamente emite un mensaje a manera de respuesta al emisor , este al recibir el mensaje se convierte en decodificador así mismo interpretará el mensaje que le fue enviado y nuevamente envía un mensaje, aquí se produce el efecto de dar respuesta a los mensajes emitidos a este efecto se le conoce con el nombre de retroalimentación; el ciclo de esta lo indican las flechas.

David K. Berlo

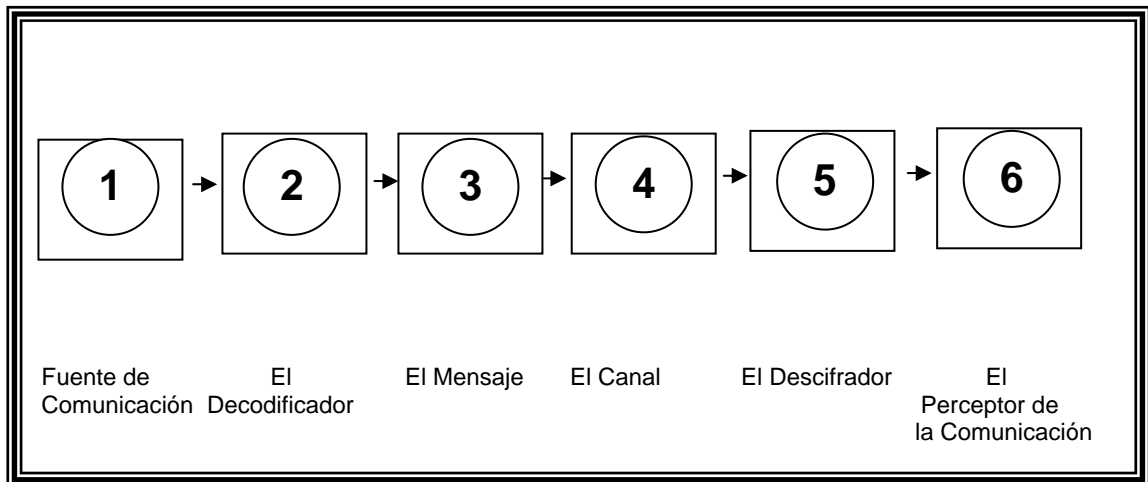
En 1960 en su libro *El Proceso de Comunicación* introdujo la idea de que el proceso de comunicación es dinámico e interactivo así mismo afirma que “Al, comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos”¹³ ahora bien según Berlo los mensajes son eventos de conducta que se hayan relacionados con los estados internos de las personas. Estos son un producto de las personas y el efecto de su esfuerzo para encodificar su idea, es decir, el mensaje debe ser entendido por cualquier persona.

En la propuesta que presenta David Berlo sobre el modelo de comunicación se encuentran de forma enumerada los pasos que se deben cumplir durante el proceso de la comunicación, como número uno el identifica a la fuente de comunicación como el emisor del mensaje; el siguiente paso es el codificador que es darle un código a la información después; se emite la información que se le quiere dar a conocer a la o las personas, se busca el canal más adecuado para enviar el mensaje posteriormente el descifrador dará una interpretación del mensaje para que

¹³ TOUSSAINT Florence “CRÍTICA DE LA INFORMACIÓN DE MASAS” 2ª edición, editorial. Trillas México, D.F., 2000, p32

finalmente el perceptor es decir el receptor este enterado y entienda el mensaje.

David K. Berlo



En 1960 se presentaron numerosos modelos y definiciones sobre la comunicación los cuales partían de las fallas que presentaban los modelos anteriores, pero eran difíciles de entender. Sin embargo dentro del modelo más utilizado en la comunicación, independientemente de la cantidad de personas que se vean involucradas intervienen los siguientes elementos: el Emisor, el Mensaje, el Canal, el Receptor así como una Retroalimentación.¹⁴

Emisor es la persona encargada de transmitir el mensaje.

Código se refiere a la forma en que se codificara la idea o información transmitida, hay que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe, ya que aunque el emisor lo sepa talvez el receptor no lo entienda.

¹⁴Ronald B.Alder, MARQUARDT Jeanne"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL"8° edición,.editorial.Mc Graw Hill, México D.F ,2005 .p.8

Mensaje es una señal que motiva al receptor a emitir una respuesta para ello hace uso de lo que en comunicación se denomina cifrar, es decir, el emisor debe escoger las palabras adecuadas o método no verbal para enviar el mensaje así como elegir cual es el canal adecuado para hacerlo llegar al receptor. Existen tres aspectos que lo conforman el código, el contenido y el tratamiento.

En el mensaje el código toma diferentes formas palabras impresas o habladas, rayas, etc. cualquier clave que pueda tener una interpretación significativa; su contenido en el sentido estricto se puede conceptualizar como el material que posee el mensaje y el tratamiento del material son las dediciones ya tomadas o que se estarán por tomar con la finalidad de seleccionar la información y el código que se usara.

Canal también conocido como medio nos permite elegir el método que se empleará para enviar el mensaje.

Receptor es la persona que recibe el mensaje y así mismo el receptor lo tiene que descifrar, es decir darle un significado a las palabras o símbolos que compongan el mensaje para que tenga un mejor entendimiento de este.

Retroalimentación se da este nombre cuando el emisor y el receptor hacen un intercambio de mensajes dando respuesta a los mensajes enviados.

1.5. LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Durante el proceso de comunicación se pueden presentar diferentes situaciones que impidan que el mensaje llegue completo, que se entienda o se tergiverse la información las causas de esto pueden ser diversa solo por

mencionar algunos el ruido, tener algún problema físico, etc. A todo eso que interrumpe la comunicación se le denomina barrera de comunicación.

Dentro de los problemas más comunes podemos encontrar los siguientes:

15

- ❖ Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- ❖ Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- ❖ Ausencia parcial o total de atención.
- ❖ Supuestos no aclarados.
- ❖ Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- ❖ Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor
- ❖ Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- ❖ Miedo a la expresión.
- ❖ Insuficiente lapso para reconocimiento, ajustes o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- ❖ Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.
- ❖ La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- ❖ Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso en particular, podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que no sean expuestas.
- ❖ Emitir excesiva información en un tiempo breve. Saturación de datos.
- ❖ Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- ❖ Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- ❖ Empleo de frases imprecisas y oscuras.

Cabe mencionar que existen varios tipos de barreras: barreras físicas, barreras las fisiológicas, las barreras ambientales, las barreras de actitud, las barreras semánticas y las barreras psicológicas.

Las **Físicas** son aquellas que abarcan los medios manuales, eléctrico, etc según el canal que se este empleando cuando una barrera de este tipo se presenta llega afectar el desempeño laboral.

Las **Fisiológicas** se refiere a la existencia de algún mecanismo que deforme el mensaje esto se refiere a presentar alguna anomalía física de la persona.

Dentro de las barreras fisiológicas podemos encontrar las siguientes:

Algunas personas presentan problemas de audición y esto les impide escuchar bien, otras tiene problemas para el procesamiento auditivo es decir la posibilidad de seguir una secuencia de lo que se esta diciendo y pueden dar la impresión de no estar escuchando o no prestar atención a lo que se esta diciendo.

De igual forma hay **barreras ambientales** estas son obstáculos que impiden escuchar correctamente; estas se encuentran en el entorno que se encuentre el oyente. Por otra parte el estado anímico de las personas en ocasiones llega a generar barreras, a estas se le denomina **barreras de actitud** podemos considerara a la preocupación, el egocentrismo, el temor a parecer ignorante, como algunos estados que entran dentro de este tipo de barreras.

Las barreras **semánticas** surgen cuando se emplean modismos, tecnicismos, es decir, un lenguaje que fragmente el mensaje; la consecuencia de esta barrera es que el receptor da el significado incorrecto por las palabras que contiene el mensaje ya que puede que no las conozca.

Las barreras **psicológicas** para esta barrera la imagen que reforzará el mensaje emitido, es de gran importancia ya que el prejuicio que tenga el receptor favorecerá o perjudicará la comunicación; la postura, los gestos, la forma de vestir son solo algunos de los factores que determinan si el prejuicio permitirá al receptor tener la mente abierta para recibir el mensaje o emitirlo.

Dentro de una empresa existe un sin fin de posibles barreras que se habrán de identificar lo más pronto posible para evitar que surja el rumor y con ello se pueda llegar a causar problemas mayores.

Las barreras pueden ser superadas mediante tres formas:

- ❖ *Ambientales*: Se busca un lugar adecuado para tratar el asunto, procurando que en el lugar no se presenten distracciones o interrupciones.
- ❖ *Verbales*: *Tener* claro lo que se va a expresar y hacerlo de una manera clara evitando usar tecnicismos.
- ❖ *Interpersonales*: No se deben tomar en cuenta las suposiciones y prejuicios, se debe ser flexible y en caso de que la idea no sea

comprendida se deberá de expresar de distintas formas, hasta que esta sea entendida.

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comencemos por definir que es la comunicación organizacional, para ello tomaremos la definición de Gerald M. Goldhaber “La comunicación organizacional es el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización”¹⁶. Los sistemas de comunicación que se manejan en una organización abarcan una serie de procesos que continuamente requieren modificaciones con el paso del tiempo, y sobre todo deben proteger los intereses particulares de la empresa.

Porque la comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir instrucciones, dar avisos con claridad; sino que se tiene que haber definido con precisión las responsabilidades y las misiones, para poder llegar a estas definiciones primeramente se tuvo que determinar cuáles son las líneas de autoridad más eficaces y que a los altos mandos de la organización les facilite hacer uso de ella.

Dentro de la organización la información que se maneja es **interna** y **externa** según Gerald M. Goldhaber las internas son 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, y las externas conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad, presentaciones cívicas o sociales.

¹⁶ RAMOS Padilla Carlos, “LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL” 3ª edición, editorial Trillas, México D.F., 2003, p.16

Fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objetivo transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese:

- a) Qué es ejecutar un trabajo eficazmente.
- b) Que cooperar con otros les permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.¹⁷

2.1.2. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna está integrada por todos aquellos medios informativos que se puedan usar dentro de la organización como lo son: los avisos, circulares, boletines, tablero de avisos, intranet, etc. Este tipo de comunicación solo es posible si el emisor y el receptor están dentro del mismo equipo de trabajo en la organización.

2.1.3. COMUNICACIÓN EXTERNA

Este tipo de comunicación se da entre uno o varias personas que forman parte de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede darse dentro o fuera de las instalaciones un ejemplo del uso de la comunicación externa dentro de las instalaciones es que se haga una visita guiada para que conozcan cómo funciona la organización y a que se dedica.

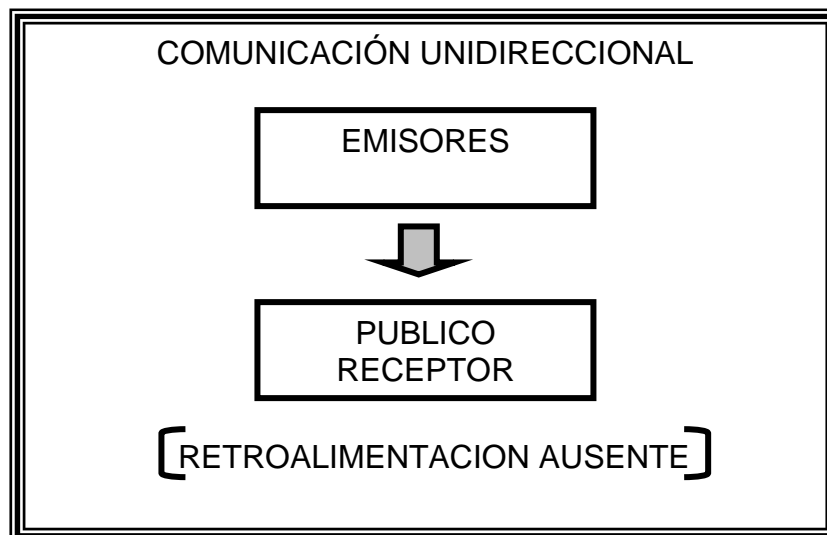
¹⁷ RAMOS Padilla Carlos, "LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL" 3ª edición, editorial. Trillas México D.F., 2003, p.17

2.1.4. COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL

Cuando la comunicación se presenta de manera unidireccional descendente, es decir de la dirección o el emisor hacia distintos públicos internos; existen restringidas o nulas formas legítimas para que los públicos internos puedan generar una retroalimentación.

Este tipo de comunicación también se puede dar de forma ascendente aunque es menos usual, aquí las bases crean vehículos por medio de los cuales manifiestan sus opiniones, sugerencias y propuestas.

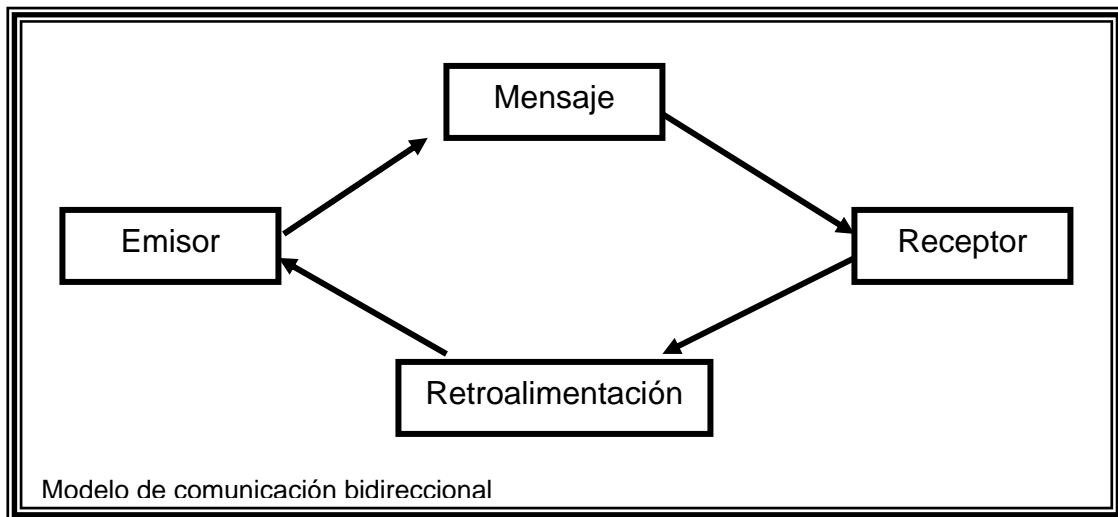
Las ventajas de este tipo de comunicación es que el control parte de lo que comunicaron, es un modelo rápido y seguro, el emisor conserva su autoridad y no existe comunicación alguna con el. Las desventajas son que el receptor pierde la oportunidad de tener comunicación con el emisor, existe un grado de inseguridad y desconfianza en la información.¹⁸



¹⁸ ARRIETA Erdozain Luis "UN CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL", editorial. Diana. México, D.F. 1991. p. 35.

2.1.5. COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Dentro de las ventajas de esta forma de comunicación están un mayor flujo de información, intercambio de información y la posibilidad de cuestionar sus desventajas son al realizarse cuestionamientos al emisor pierde el control y rapidez en su proceso.¹⁹



Con el modelo bidireccional se mantiene la posibilidad de tener comunicación con el emisor, logrando obtener seis pasos dentro de la organización:

Comunicación integradora

Con ella se logra que los recursos que forman la organización tengan un fin común, dando como resultado el desarrollo de una tarea con mayor eficiencia ya que se cuenta con información previamente dada al trabajador.

¹⁹ RAMOS Padilla Carlos, "LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL" 3ª edición, editorial. Trillas, México D.F., 2003, p.22.

Comunicación positiva

Su finalidad es que el trabajador mantenga una actitud optimista a través de la creación de mecánicas de grupo.

Esta comunicación se aplica a todos los niveles jerárquicos sus beneficios son inmediatos, pues soluciona problemas, hay un trato directo y personal, se fomenta el trabajo en equipo, propicia el intercambio de ideas y experiencias.

Comunicación dinámica

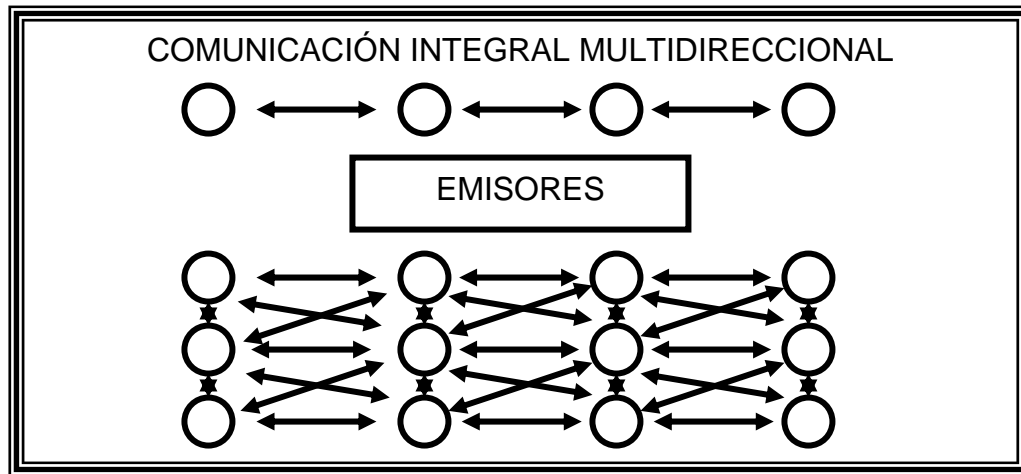
Esta comunicación proporciona a la organización rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc., a las actividades que se habrán de desempeñar.

También están incluidas dentro de la comunicación bidireccional, la comunicación interna y la comunicación externa.

2.1.6. COMUNICACIÓN INTEGRAL MULTIDIRECCIONAL

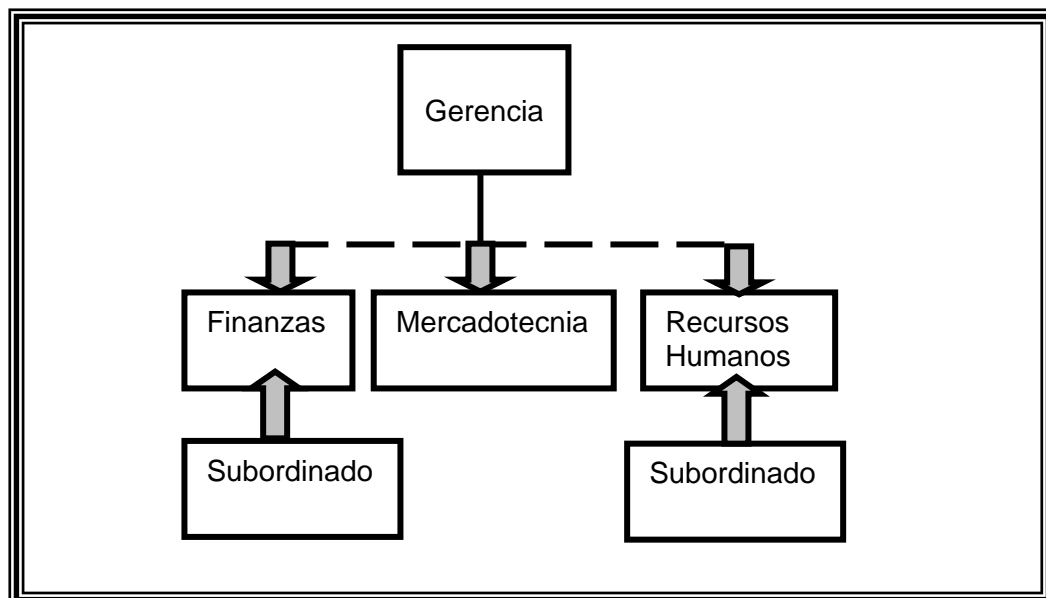
Esta se presenta de manera ascendente, descendente, horizontal y vertical es la que mejor posibilita a la producción de la sinergia, que la organización requiere.²⁰

²⁰ ARRIETA Erdozain Luis "UN CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". editorial. Diana. México, D.F., 1991.p.35.



2.2. REDES DE COMUNICACIÓN

Una organización está compuesta por una gran cantidad de personas que desempeñan diferentes roles así como por diferentes departamentos, sin embargo el flujo de los mensajes entre las personas dentro de la organización sigue un camino en el que se dice quién se va comunicar con quién; a ese camino se le llama red de comunicación.



Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de una red por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección de los mensajes, la

naturaleza de los mensajes, etc. Una red de comunicación puede existir con tan solo dos personas, o con toda una organización.

En una red se puede hacer uso de la comunicación ascendente, descendente, horizontal. Redding (1973) afirma que "cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmite el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez éste salido de su punto de origen" ²¹

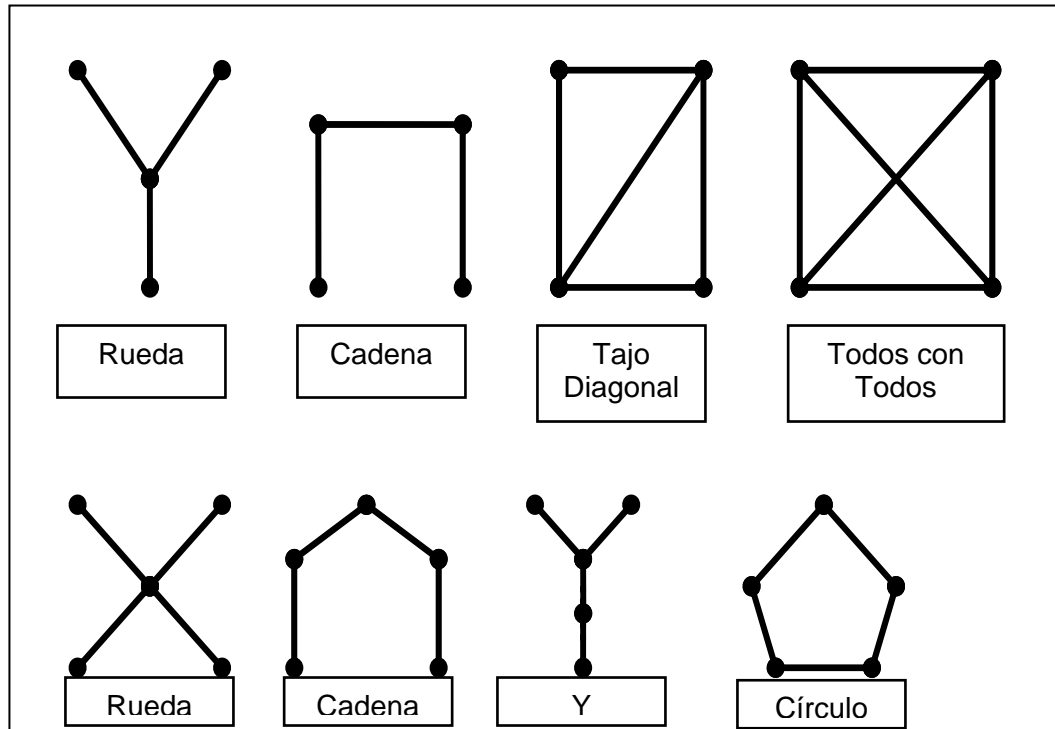
Estructura de la Red: ²²

- ❖ Necesaria
- ❖ Directa o Indirecta
- ❖ Afluencia y Frecuencia de uso
- ❖ Amplitud de la red, distancia
- ❖ Duplicidad de comandos
- ❖ Fragilidad de la Confidencialidad.
- ❖ Libertad en la interpretación.
- ❖ Responsabilidad de Respuesta

²¹ GOLDHABER M. Gerald, "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL", editorial. Diana. México D.F., 1984 .p. 29

²² Apuntes del Lic. Jorge de la Rocha Ledezma

Una vez que los mensajes han sido enviados ya sea de manera ascendente, descendente u horizontal estos son reproducidos al mismo tiempo que pasan por las distintas redes de la organización. El siguiente cuadro muestra redes en las que participan cuatro o cinco personas.



Cadena

La comunicación no se puede dar en dirección lateral, sino hacia arriba y hacia abajo.

Y

La comunicación va de abajo hacia arriba y viceversa, solo que en la parte media consideremos que esta el supervisor quien debe informar a los dos gerentes.

Rueda

Varios tienen que informar a un supervisor, por lo que la comunicación fluye de manera ascendente y descendente pero no lateral.

Círculo

Este tipo de comunicación se da entre supervisores y jefes de forma ascendente y descendente, pero se da una comunicación lateral entre el personal del mismo nivel.

Todos los sentidos

La comunicación se da abiertamente en todos los sentidos, ya que todos los miembros son iguales y no existen restricciones.

2.2.1. REDES FORMALES DE COMUNICACIÓN

Cuando los mensajes que son emitidos siguen los caminos oficiales ya previamente establecidos por la jerarquía de la organización, se consideran como redes formales. Los mensajes dentro de este tipo de red pueden darse en orden ascendente, descendente por consiguiente según el número de personas y la dirección que se le da al mensaje será el tipo de red que se está empleando.

2.2.2. REDES INFORMALES DE COMUNICACIÓN

Son patrones de interacción que se dan por amistad, por intereses comunes, familiaridad, etc.

2.2.3. REDES CENTRALIZADAS

Se denomina así a las redes que están por posiciones claramente más centralizadas a diferencia de otras y son eficientes en la labor de identificación.

2.2.4. REDES DESCENTRALIZADAS

Se conoce con este nombre a las redes en la que todos sus miembros, están casi o a la misma distancia del centro que y les permite tener una comunicación entre ellos.

CAPÍTULO III

LAS ORGANIZACIONES

3.1. LA ORGANIZACIÓN Y SU ESTRUCTURA

A lo largo de nuestra vida podemos apreciar grandes edificaciones, elegantes oficinas, trabajadores amables; ello es el resultado de una organización a la cuál podemos definir como: “Son entidades sociales, dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con un sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo”²³.

Toda organización está conformada por personas, y la relación que hay entre una y otra. Se dirá que existe una organización cuando la interacción que hay entre las personas que la conforman conlleva al desempeño de determinadas funciones, que den como resultado el cumplimiento de las metas establecidas por parte de la organización. Cabe mencionar que las organizaciones forman parte de nuestra interacción con el medio ya que estas generan un bien o servicio para nosotros.

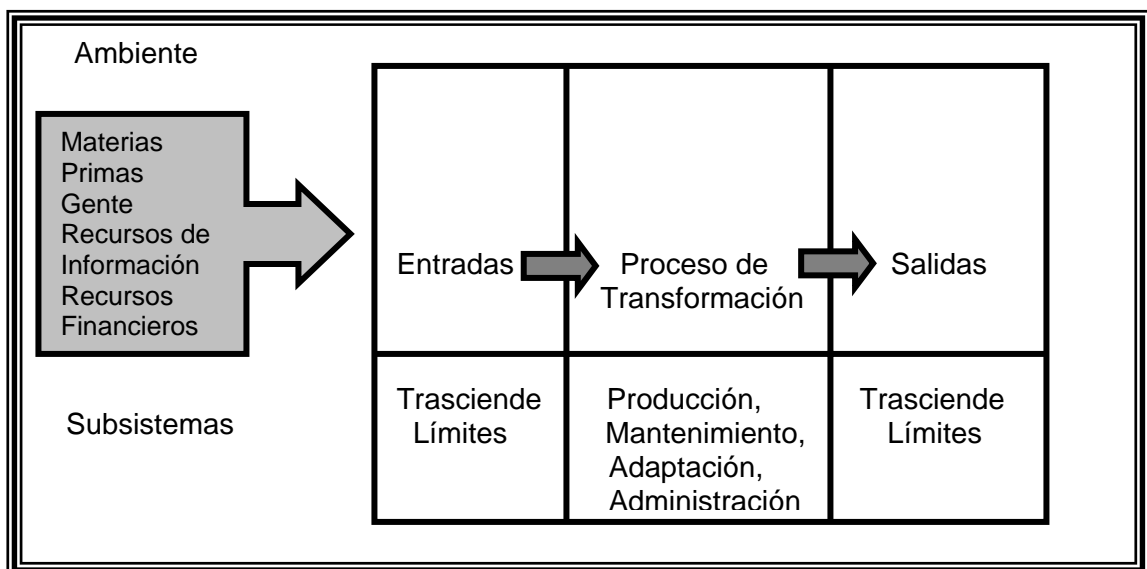
Las organizaciones constantemente están buscando la manera de innovar en la producción o distribución de un bien o servicio, para ello hacen uso de la más alta tecnología logrando así una mayor eficiencia ya que el medio externo tiene una gran influencia sobre las organizaciones. Incluso hay organizaciones que tienen departamentos específicos, encargados de analizar la situación que se vive en el medio externo y encontrar la forma de mantenerse dentro de los parámetros que este medio marca.

A las organizaciones las podemos considerar como un *sistema abierto* o un *sistema cerrado*. Consideraremos a una organización como un **sistema cerrado** cuando está no depende de su ambiente debe ser totalmente autónoma, es decir que la organización debe encerrarse en sí misma ante

²³ RICHARD L. Daft “TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL” 6ª edición. editorial. International Thomson Editores. México D.F. 2000, p. 11.

el exterior. En un **sistema abierto** se debe interactuar con el medio externo no puede mantenerse aislada, debe cambiar y adaptarse constantemente a los cambios que hay en el medio externo; este tipo de organización consume recursos del medio externo a la vez que aporta un bien o servicio al mismo.

Para comprender la complejidad de una organización, hay que visualizarla como un sistema cuya definición es “Conjunto de elementos interactuantes, que adquieren insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo”.²⁴ Por insumos entendamos la materia prima que la organización utiliza para la elaboración de un producto a servicio, estos al igual que el producto ya elaborado son el reflejo de la dependencia que presenta una organización del medio externo.²⁵



²⁴ RICHARD L. Daft “TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL” 6ª edición. editorial. International Thomson Editores. México D.F. 2000 p. 13.

²⁵ RICHARD L. Daft “TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL” 6ª edición. editorial. International Thomson Editores. México D.F. 2000 p. 13

Toda organización está conformada por subsistemas como se muestra en el cuadro anterior, el cuál muestra un sistema abierto y sus subsistemas. Existen determinadas funciones que se requieren para la supervivencia de una organización, para ello están los departamentos que fungen como subsistemas estos desempeñan cinco funciones dentro de una organización: *sirven de enlace sobre los límites de la organización, producción, mantenimiento, adaptación y administración.*

Su función de *enlace sobre los límites* es manejar la transacción de las entradas y salidas, consiste en tener un intercambio con el ambiente externo. En lo que respecta al punto de las entradas estos departamentos obtienen el material necesario para la producción, en la parte de las salidas dan lugar a la demanda de los productos para el mercado; dichos departamentos se encuentran en los límites de la organización trabajando directamente con el ambiente exterior.

El subsistema de *producción* elabora el producto o servicio que brinda la organización al medio externo, en este lugar es donde se transforma la materia prima, el subsistema de *mantenimiento* es el encargado de que la operación se realice de manera normal sin ningún problema, el mantenimiento también incluye la limpieza y buena presentación del lugar, el servicio a la maquinaria, etc.

El papel que desempeña el subsistema de *adaptación*, es de gran importancia para la organización puesto que, es el responsable de detectar todos los problemas, innovaciones tecnológicas y las oportunidades que hay en el ambiente además de ayudar a la organización a adaptarse a los cambios. Y por último la *administración* este es un subsistema diferente a los anteriormente mencionados; ya que tiene a su cargo la responsabilidad

de coordinar a los demás subsistemas este proporciona una dirección, estrategias, metas y políticas que va dirigidas a toda la organización

Ahora bien toda organización tiene rasgos específicos en su diseño, es decir tiene ciertas características que la hacen diferente a las demás estas características corresponden a dos tipos de dimensiones: *estructurales* y *contextuales*.

Las **dimensiones estructurales** suministran etiquetas con la finalidad de distinguir las características internas que posee la organización como son²⁶:

- ❖ *Formalización* se refiere a la cantidad de documentación que hay escrita en la organización esto incluye manuales de procedimientos, de políticas etc. la cantidad de información se calcula contando el número de paginas de los documentos de la organización.
- ❖ *Especialización* en relación al grado en que las tareas son subdivididas en puestos separados, en ocasiones también es conocida como la división del trabajo. Si la especialización es amplia el trabajador solo realizará una tarea lo que genera una limitante, en cambio si la especialización es baja podrá realizar varias tareas.
- ❖ *Estandarización* es una medida a seguir, al momento de desempeñar una tarea se realiza de manera uniforme.
- ❖ *Jerarquía de autoridad* pone de manifiesto quién es la autoridad y el tramo de control (número de empleados que reportan a un jefe).
- ❖ *Complejidad* es el número de actividades o subsistemas que hay dentro de una organización, pueden medirse en tres dimensiones vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es la cantidad de niveles jerárquicos de la organización, la horizontal es número de

²⁶ RICHARD L. Daft "TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL" 6ª edición. editorial. International Thomson Editores. México D.F. 2000 P.15 - 16

departamentos jerárquicos que existen de manera horizontal en la organización y el espacial se refiere a la cantidad de ubicaciones geográficas.

- ❖ *Centralización* se enfoca en el nivel jerárquico que posee la autoridad para la toma de decisiones.
- ❖ *Profesionalismo* es el nivel de educación y capacitación que poseen los empleados.
- ❖ *Proporciones del personal* describe la dedicación que tiene la persona hacia varias actividades y departamentos.

Las **dimensiones contextuales** son aquellas que caracterizan a toda la organización, como:

- ❖ *Tamaño* la dimensión de la organización, este se refleja en la cantidad de trabajadores que hay en la organización, será pequeña cuando tenga menos de 250 trabajadores y la mano de obra sea del 100% realizando sus ventas de manera local, mediana entre 250 -1000 trabajadores su mano de obra sea del 50% y 50% maquinaria y grande con más de 1000 trabajadores 100% maquinaria y ventas internacionales.
- ❖ *Tecnología Organizacional* es la naturaleza del subsistema de producción, incluye las acciones y técnicas en que emplean los insumos organizacionales en productos.
- ❖ *Entorno* son todos los elementos que están fuera de los límites de la organización.

- ❖ *Metas y estrategias de la organización* define las técnicas y propósitos competitivos que tiene la organización y la distinguen de otras organizaciones.
- ❖ *Cultura de las organizaciones* es el conjunto de valores, creencias, normas que tiene los trabajadores y que son compartidos.

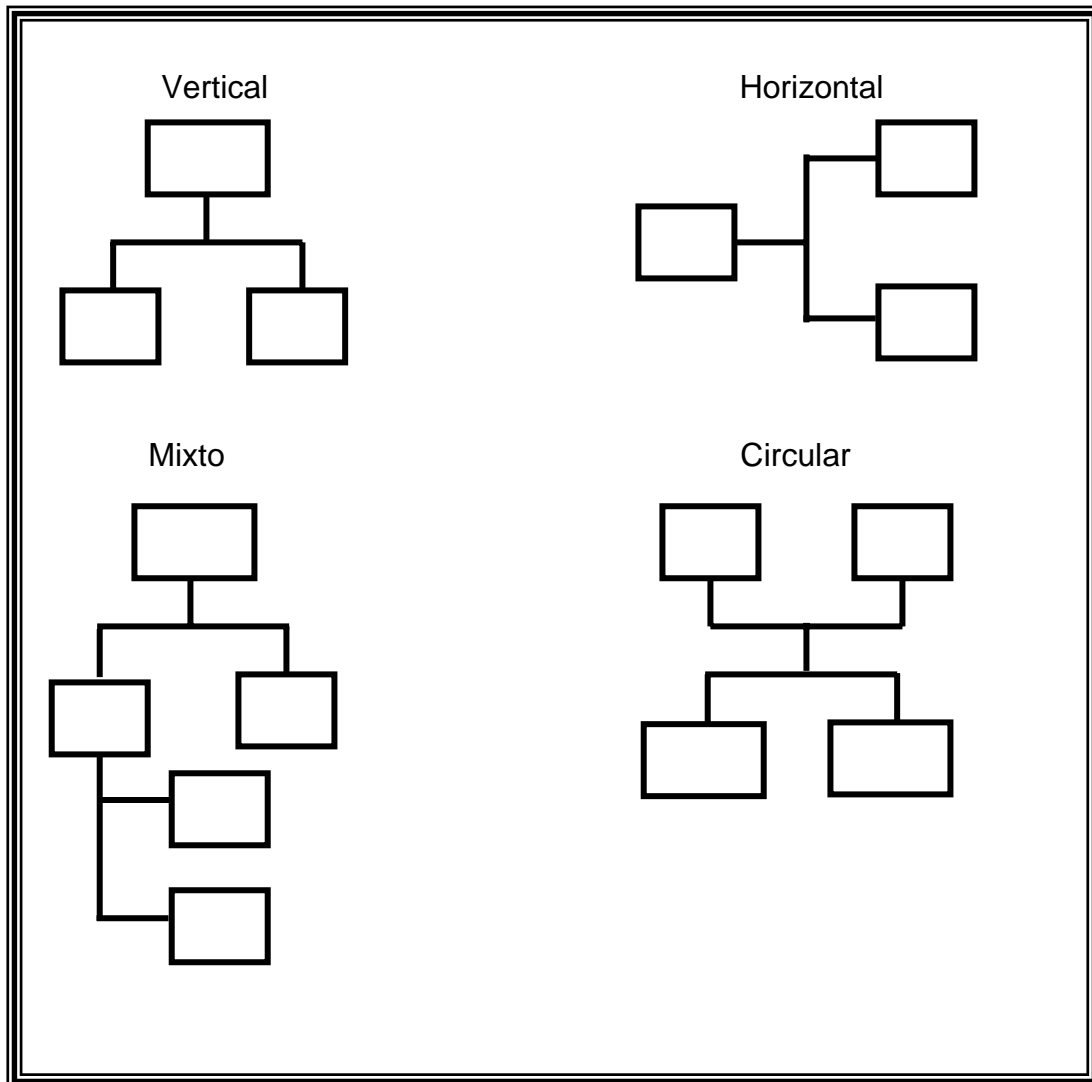
Las organizaciones emplean organigramas para mostrar la estructura de la organización formal de una empresa, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad, los canales de información a seguir.

Las ventajas que presentan los organigramas son que exponen quien depende de quien, sirve de punto de partida en caso de que se pretendiera realizar una reestructuración. Por otra parte sus desventajas es que solo muestra las relaciones formales, expone rigidez y es una estructura estática.

Podemos encontrar dos tipos de organigramas los *maestros* y los *suplementarios*, los maestros son aquellos que te muestran toda la estructura de la organización y los suplementarios son aquellos que presentan como esta conformado un departamento.

Los organigramas dentro de la organización se clasifican por área, por objeto y por contenido según sea el caso de la información que este

presente; de igual manera en lo que respecta a su estructura o modo de presentación esta puede ser de manera vertical, horizontal, mixto y circular como lo muestra el siguiente cuadro:



Los factores estructurales de una organización son: la especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, la misión, los objetivos y metas, las estrategias, las políticas, las reglas, los procedimientos, el manual.

3.2. LA ESCUELA CLÁSICA

A partir de la Revolución industrial se generaron diversas y múltiples organizaciones, hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX lo que despertó el interés de los estudiosos de la sociedad; quienes realizaron una investigación con la finalidad de delimitar las características del fenómeno que se presentaba en ese momento.

Los creadores de la primera corriente aportaron grandes ideas para el funcionamiento de una organización, estas dieron lugar a principios que hoy en día se aplican en las organizaciones. Dentro de los autores podemos destacar a Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol

Max Weber

Sociólogo sin duda uno de los más importantes, escribió obras acerca de las organizaciones entre las cuales destaca el análisis que tituló *The Theory of Social and Economic Organization*²⁷; otra de sus investigaciones fue encontrar la forma de que las organizaciones cubrieran las necesidades de la sociedad.

El resultado de la investigación lo llevó a plantear lo que él denominó como: la teoría de la burocracia en la que propone elementos que son esenciales para una forma ideal de organización como la división del trabajo, la especialización puntos que toma de Adam Smith.

❖ Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.²⁸

²⁷ Fernández Collado Carlos "LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"2° edición, editorial.Trillas ,México D.F., 2002.p.21

²⁸ Fernández Collado Carlos "LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"2° edición, editorial.Trillas, México D.F., 2002.p.21

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

Cabe destacar que en la actualidad el exceso de la formalidad, frialdad y papeleo prevalece en las organizaciones ortodoxas que siguen los lineamientos propuestos por Weber. Los críticos mencionan que esta forma de organización puede llegar a ser irracional, disfuncional e incluso alienante.

Frederick W. Taylor

Inventor estadounidense precursor de la ingeniería industrial, quería establecer algunos principios que ayudaran a obtener un mejor desempeño, eficaz y científico. Una de sus obras más sobresalientes fue *The Principles of Scientific Management* (Los principios de la administración científica) donde plantea estos principios; entre ellos se encuentra la optimización de la producción partiendo de los tiempos y movimientos.

Taylor estudia las operaciones que se realizan para llevar a cabo una tarea por medio de la observación y de la realización de experimentos, con la finalidad de poder determinar los principios que optimicen el desempeño de la tarea.

Taylor presenta cuatro principios los, cuáles considera de gran importancia:

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

Este autor se ha caracterizado por hacer a un lado el factor humano enfatizando la utilización de sus principios por encima de las personas, pero debe haber cooperación y colaboración entre los distintos niveles de la jerarquía. Scout fue otros de los autores que realizaron aportaciones como el tramo de control, procesos escalares, estructura lineal y staff.

Henri Fayol

Empresario e ingeniero francés, cuyo objetivo era sistematizar los elementos administrativos y darles una modalidad más universal independientemente del tipo de organización, una de sus obras con la que tuvo influencia fue *General and industrial Management* (Administración general e industrial) la cual contiene catorce principios administrativos que complementan y sintetizan las ideas de algunos de sus precursores. Fayol considera a la administración como una parte fundamental del trabajo de la empresa sobre todo cuando se trata de predicción y planeación.

Fayol y Weber fueron dos estudiosos que contribuyeron a la herencia de la escuela clásica, Fayol creó unos principios de dirección que en 1973 fueron publicados nuevamente por Huse y Bowditch estos son²⁹:

- ❖ *División del trabajo* (especialización)
- ❖ *Autoridad y responsabilidad* (poder)
- ❖ *Disciplina* (obediencia)
- ❖ *Unidad de mando* (un jefe)
- ❖ *Unidad de dirección* (un plan)
- ❖ *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales*
(preocupación primaria por la organización)
- ❖ *Renumeración del personal* (salarios justos)
- ❖ *Centralización* (unión)
- ❖ *Cadena escalar* (cadena de mando)
- ❖ *Orden* (todo el mundo con una posición única)
- ❖ *Equidad* (firme pero justo)
- ❖ *Estabilidad en el personal* (bajo índice de cambio en el personal)
- ❖ *Iniciativa* (ideas fuera del plan previsto)
- ❖ *Compañerismo* (moral elevada)

²⁹ Geratr M. Goldhaber "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" editorial.Diana, México D.F. , 1984, p.40

3.3. LA ORGANIZACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN.

Dentro de toda organización existen elementos que son importantes e incluso algunos de ellos llegan a ser indispensables en la organización como los que se muestran a continuación.

❖ Personas interrelacionadas

Es el elemento base de la organización por que el funcionamiento de la organización depende en gran medida de la actuación de las personas que la integran. Para ello es importante que esta parte de la organización que es fundamental, esté motivada para realizar su trabajo.

❖ Grupos interrelacionados

Una organización es un grupo y este a su vez se divide en sub – grupos. Ahora bien los sub – grupos se clasifican en primarios y secundarios, los primarios son aquellos que son espontáneos y tiene un vinculo afectivo se forman debido a impulsos naturales o inconscientes. Los secundarios son aquellos que son planeados y se caracterizan por tener vínculos utilitarios siendo el resultado de un pensamiento racional y consiente.

❖ Finalidad

Mejor conocida en la organización como la misión, es decir, es la orientación que le dará la organización a las acciones que ésta ejecutara para satisfacer una necesidad social.

❖ Eficiencia

Es importante tratar de llevarla a su máximo nivel en lo que se refiere a lo que se consume y lo producido en la organización para evitar caer en el despilfarro.

A las organizaciones las podemos clasificar en dos: **Organizaciones Formales** y **Organizaciones Informales**.

3.3.1. ORGANIZACIONES FORMALES

Las organizaciones formales son grupos de personas organizados para cumplir un objetivo específico dentro de este hay roles, derechos y obligaciones. Además de que en ocasiones es citada como un lugar en donde solo existen jerarquías de puestos y tareas; es importante tener en cuenta cuatro aspectos elementales dentro de este tipo de organización tales como el trabajo que se distribuye, (en las áreas y a las personas designadas para ello) así como el ambiente en el cuál el trabajador está desempeñando sus tareas y la relación que hay entre las personas o las áreas de la empresa.

Analizando los aspectos que se deben tener en cuenta en una organización podemos decir que las actividades que la empresa desempeña surgen de la búsqueda de objetivos lo que da como resultado que el trabajo se divida en paquetes de trabajo por las siguientes razones: el trabajo es demasiado como para que una sola persona lo realice y debe de dividirse a más personas para que de esta manera sea más fácil su elaboración, aunque se pudiera dar la especialización existen tareas que no requieren de ella.

Para que la división y la asignación del trabajo sea la adecuada se debe considerar, que el trabajo debe ser designado de acuerdo a la habilidad que posea la persona y que la cantidad de trabajo sea razonable y equitativo, de lo contrario la persona sería deficiente en su trabajo es por eso que la organización debe atender a lo siguiente: conocer los objetivos de la organización en lo que respecta a la situación ambiental, dividir el trabajo requerido, definir las obligaciones y proporcionar los medios necesarios para cada actividad o grupo de actividades, asignar personal calificado, informar a cada trabajador de la actividad a desempeñar y la relación que existe entre el y otros en la empresa.

En lo que se refiere al ambiente del trabajador existen factores que pueden llegar a afectar su ambiente y por consecuencia su rendimiento e incluso su comportamiento, por mencionar algunos factores como:³⁰

- ❖ Los reglamentos
- ❖ Las acciones gubernamentales
- ❖ La utilidad de los superiores
- ❖ Los materiales con los que trabaja.
- ❖ La maquinaria
- ❖ La influencia de las fuerzas competitivas
- ❖ Las actividades de los sindicatos de trabajadores

³⁰ TERRY R George "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN" 5° edición,. Ed.Continental, México D.F , 1981. p.181

Existen algunos principios dentro de este tipo de organizaciones formales que son:³¹

Autoridad

Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, siendo el poder la habilidad de ejercer influencia, de igual manera el poder refuerza la autoridad.

Delegación

Es el proceso por el cual un jefe da a un subordinado la autoridad necesaria para realizar su tarea. Se lleva a cabo cuando las actividades crecen o aumentan la complejidad de las mismas.

Responsabilidad

Es el deber de cumplir que tiene un subordinado con las tareas encomendadas dependiendo el grado de responsabilidad de la función que realiza y la jerarquía que ocupa en la organización.

División del trabajo

Consiste en dividir y agrupar las actividades de la organización para que contribuyan al logro de los objetivos, aumentando así la eficiencia de la organización.

³¹ www.monografias.com

Unidad de mando

Para la ejecución de un acto cualquiera una gente solo debe recibir órdenes de un jefe, esa es la regla de la unidad de mando.

Unidad de objetivos

Un solo jefe y un solo programa, para un conjunto de operaciones que tiene la misma finalidad.

Tramo de control

Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Su finalidad es enseñar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar.

Definición personal

De cada área, departamento, división, y puesto de trabajo se exige una definición clara de la actividad, delegación y relaciones de autoridad establecida

Dentro de la organización formal se hace énfasis en la eficiencia, las órdenes se hacen llegar a los trabajadores por escrito a través de memorandums, oficios, por mensajes en el intranet, juntas, conferencias, llamadas telefónicas, periódicos internos de la empresa, revistas de la empresa, manuales de la empresa.

3.3.2. ORGANIZACIONES INFORMALES

Le llamaremos organizaciones informales a aquellas en donde quien la conforma es un grupo informal, es decir, son personas que se unen por intereses, por alguna similitud, por que son conocidos, etc. Dentro de este tipo de grupos informales la proximidad entre unos y otros cuyo fin es el mismo se presta mucho para que exista la influencia, aunque el tiempo de vida de estos grupos es relativamente corto puesto que una vez cumplido su objetivo se pueden llegar a desintegrar.

Para que un grupo informal sobreviva necesita mantener una constante relación entre los miembros de la misma, así como de un líder que esté informado y que tenga la capacidad de comunicar y a su vez convocar a los integrantes del grupo.

Dentro de este tipo de organización se pueden observar cinco niveles diferentes:

- ❖ Organización Informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- ❖ Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- ❖ Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- ❖ Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- ❖ Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO INTEGRADOR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 COMUNICACIÓN INTERNA

En este último capítulo resaltaremos la importancia de la comunicación interna dentro de la estructura de una organización. El objetivo de esta es lograr una buena imagen así como un clima adecuado para que el personal que labora se sienta a gusto.

Para llevar acabo la comunicación interna en una empresa podemos hacer uso de cualquier medio de comunicación siempre y cuando éste sea factible para ser utilizado al interior de la empresa. Para saber que medio es el que debemos emplear para dar a conocer información a los trabajadores en necesario saber para que nos puede servir cada medio. Cabe mencionar que la comunicación interna no va dirigida únicamente a los trabajadores, sino que también involucra a los altos mandos de la organización.

Tomando en cuenta la función principal de la comunicación interna, esta nos permite:

- ❖ Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- ❖ Profundizar el conocimiento de la empresa como entidad.
- ❖ Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- ❖ Informar individualmente a los empleados.
- ❖ Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- ❖ Permitirle a cada uno de los empleados se exprese ante la dirección general, sin importar cuál sea su lugar en la escala jerárquica de la organización.

- ❖ Promover la comunicación entre todos los niveles de la jerarquía organizacional.

4.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación que se da dentro de una organización la podemos dividir en comunicación ascendente y comunicación descendente, cada tipo de comunicación requiere de ciertas herramientas en lo que corresponde a la comunicación ascendente encontramos:

- ❖ Programas de sugerencias
- ❖ Correo.
- ❖ Entrevista.
- ❖ Una sección en el periódico interno.
- ❖ Intranet.

Para la comunicación descendente esta las siguientes herramientas:

- ❖ Tablero de anuncios.
- ❖ Periódico interno.
- ❖ Carta dirigida al personal.
- ❖ Regiones informativas.
- ❖ Entrevista individual.

Como se puede apreciar existe una variedad de herramientas que puede utilizar la organización para llegar al sus trabajadores además de regular el carácter informativo y afectivo de los mensajes así como el grado de formalidad de los mismos.

Algunos de los beneficios de un sistema de medios internos son:³²

1. Los medios hacen una comunicación formal por la cual todo el personal es informado de sus responsabilidades, prácticas y procedimientos. Permiten obtener, por retroalimentación, un panorama claro de la organización.
2. Efectivos para sondear o diagnosticar a la organización.
3. Documentan las aportaciones del personal.
4. Producen valor para la empresa al propiciar la productividad del equipo.
5. Mantienen un flujo adecuado de información.
6. Conservan el rumbo del grupo hacia el logro de los objetivos de la organización.
7. Evitan la prevaencia del rumor como medio de comunicación.
8. Apoyan la labor de equipo y el sentido de avance

4.2.1. LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Cundo la organización opte por hacer uso de la comunicación descendente, lo hará para tratar asuntos sobre:

Sobre el entorno en que se desenvuelve la empresa

- ❖ El mercado y su evolución, las relaciones con otras organizaciones, las relaciones internacionales, las negociaciones con sindicatos.

³² www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm

Sobre la evolución de los objetivos de la organización

- ❖ Los resultados de las ventas, la situación que guarda la competencia, el desarrollo de nuevos productos, la política de expansión comercial y empresarial.

Información general de cada actividad

- ❖ Que se pretende lograr, cuales son los objetivos, que normas, de quien dependen, los programas de trabajo, horarios y turnos de trabajo.

Información sobre los planes laborales de la organización

- ❖ Las funciones de cada puesto, las oportunidades de promoción, los sistemas de retribución.

La comunicación descendente es eficaz dentro de una organización por que; proporciona información detallada a las personas acerca de lo que se debe hacer, cómo se debe hacer.

Una vez que la información ha sido dada a conocer de manera exacta se pueden evitar malos entendidos y problemas posteriores para la toma de dediciones.

Esta comunicación también sería eficaz si la dirección implementa un plan de comunicación en el que indique de que manera se debe informar, cuando, como debe presentarse la información y quienes son las personas o departamento designado para la recepción de la información.

Un punto muy importante de esta comunicación, es que refuerza la posición del mando jerárquico de las personas por lo que los directivos habrían de tener precaución con la información que reciben así como de tratarla y darle una interpretación adecuada; para que cuando se la transmitan a sus trabajadores esta sea entendible para todos.

La comunicación descendente se realiza a través de:

- ❖ *Reuniones cortas de trabajo* donde se dan instrucciones.
- ❖ *Entrevistas personales* efectuadas para evaluar al desarrollo personal de sus empleados y sus departamentos, para corregir desviaciones que se presenten en las metas establecidas.
- ❖ *Manuales de procedimientos* contiene normas sobre cada puesto de al organización, sobre la composición de la empresa y sus fines, el organigrama de los departamentos.
- ❖ *Cartas personales* sobre los objetivos a cubrir en determinado plazo, las tareas que se han de realizar, el resumen de los acuerdos tomados en reuniones y felicitaciones.
- ❖ *Otros medios* los memorándums, informes anuales de la organización, carteles, boletines internos, tableros de información.

Las barreras de la comunicación descendente son:

Estilo de dirección

- ❖ Cuando el estilo que se emplea es imperativo da lugar a una comunicación escueta, a diferencia del directivo participativo que comparte con su equipo de trabajo la información que puede ser del conocimiento de ellos.

Demostrar que se tiene poder

- ❖ Hay directivos que prefieren no compartir información con su equipo de trabajo, lo que los hace sentir importantes por poseer información que los demás no tienen lo que lleva a estas personas a que los trabajadores no le tengan confianza.

Dimensiones de la empresa

- ❖ Cuando las organizaciones son grandes los organigramas muestran varios niveles de jerarquía, si esta dispersa geográficamente la comunicación es más difícil.

4.2.2. LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La comunicación ascendente permite a los directivos de la organización saber que es lo que funciona y lo que no funciona de esta, también les permite mantener contacto con los colaboradores, conocer la opinión y necesidades de los trabajadores así como lo que ocurre en los mercados para la toma de decisiones importantes.

Es eficaz por que detalla el estado de ánimo en que se encuentra el personal, permite conocer con prontitud lo que ocurre en relación con la competencia, promueve la participación y la opinión del personal y produce un acercamiento con los altos mandos.

Este tipo de comunicación se da por medio de:

Reuniones periódicas

- ❖ Con los distintos departamentos donde se tratan temas con relación al mercado, los objetivos, etc. la información puede ser oral o escrita.

Entrevistas personales

- ❖ Para formalizar sugerencias, quejas, medios que necesita para la elaboración de su tarea.

Círculos de calidad

- ❖ Se reúne personal de distintos departamentos con el fin de aportar ideas que mejoren los procesos de actividades.

Encuestas

- ❖ Es un método que brinda a las personas la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre diversos temas, esto se realiza de manera privada y confidencial.

Sistema de sugerencias

- ❖ Como los buzones, cartas al director, estas implementación crean un buen clima organizacional.

Las barreras de comunicación que se presentan son que los directivos o jefes no cuentan con una gran disposición de tiempo para atender a los trabajadores, el temor que tiene los trabajadores de expresarse abiertamente, que en algún nivel del organigrama el mando correspondiente tiene miedo de notificar a sus superiores.

4.2.3. LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Las empresas tratan de fomentar este tipo de comunicación ya que da pauta a la generación de un equipo multidisciplinario de trabajo logrando una mejor coordinación en el desarrollo de una actividad.

Se considera eficaz por que genera un espíritu de corporación, es decir hace que los trabajadores se sientan parte de la organización además de que crea un buen ambiente de trabajo; facilita la eliminación de los rumores falsos y los malos entendidos que llegan a presentarse.

Es tipo de comunicación permite que llegue pronto la información, genera la apertura de confianza entre las personas que integran el departamento.

La comunicación horizontal se da por medio de:

Reuniones de trabajo entre departamentos

- ❖ Se busca la rapidez en la toma de dediciones y el los métodos de trabajo, la información es compartida y luego el responsable de cada área lo transmite a su equipo.

Informes

- ❖ Las personas pueden tener acceso a la información, la ventaja es que la información se presenta de manera sintetizada. Los informes deben ser tratados con objetividad y neutralidad ya que estos reflejan la realidad de la organización y evita presión y tensión entre los departamentos.

Comunicados

- ❖ Cartas internas entre los departamentos, notas de recordatorios.

Las principales barreras que nos podemos encontrar en este tipo de comunicación son el uso de tecnicismos en cada departamento, la importancia que cada departamento se atribuya así mismo con relación a las demás áreas o miembros de la organización y el antagonismo que perjudicaría la colaboración y la fluidez de la comunicación.

4.3. MEDIOS UTILIZADOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Medios escritos

Al hacer uso de estos medios la información debe ser clara, precisa y correcta puesto que esta, es calificada como de primera mano. Es decir que si en algún momento surgiera alguna duda se recurriría a este tipo de escritos para darle solución. Algunos de los medios escritos que pueden ser utilizados dentro de la organización son los siguientes.

Boletines internos

Mediante este tipo de boletines se da a conocer información especializada que es de interés para las personas que laboran dentro de esta organización además de que la información debe de ser de interés general.

Así mismo si la empresa ya cuenta con alguna publicación como lo son una revista interna o un periódico interno puede aprovecharlo para difundir información. Un boletín informativo debe de tener espacio por si alguno de los jefes desea emitir una opinión esta aparezca en la publicación

Algunos de los aspectos que se deben considerar para una publicación interna son:

- ✓ Cuando se quiera releer lo escrito se pueda hacer y se comprenda mejor aun.
- ✓ Se pueda mantener en un lugar específico, para consultarlo cuando sea necesario.
- ✓ Este tipo de publicaciones informativas se publican en un periodo determinado de tiempo.
- ✓ El espacio disponible para la información es limitado, es por ello que se deben dar a conocer los aspectos más importantes.
- ✓ La información que se da a conocer en la publicación debe ser única y la misma para todos.
- ✓ Se pueden emplear fotografías, gráficas y colores dentro de la publicación con la finalidad de que logre captar la atención de los lectores.

Carta

Este es uno de los medios de uso más común dentro de una organización por medio de ellas se comunican cosas de interés personal o grupal además de información general para toda la organización.

Memorandum

Al igual que la carta, el memorandum es muy usado en las organizaciones su objetivo es recordar alguna información que lleva consigo instrucciones o referencias que los trabajadores deben desempeñar dentro de la organización.

Comunicado interno

Es una especie de circular que emite la dirección hacia todos los trabajadores, para dar a conocer información de interés.

Aspectos a considerar en un comunicado interno:

- ✓ Se puede distribuir a las personas que a la dirección le interese que estén enterados de la información dada a conocer.
- ✓ La información que se dará a conocer tiene que estar bien fundamentada y estudiada.
- ✓ La información que se maneje debe ser concreta y a su vez limitada; por que si es algo extenso las personas perderían el interés y no la leerían en su totalidad.
- ✓ Dar al comunicado un sentido de autoridad y de obligación siempre y cuando así sea requerido, sin abusar de ello.
- ✓ El comunicado interno es un medio formal.

Aplicación de encuestas a los empleados

El aplicar encuestas a los empleados de una organización nos permite obtener la opinión de ellos referente a algún tema (el tratado en la encuesta) y de igual manera nos da sugerencias, se caracterizan por:³³

³³ www.cqr.com

1. Se obtiene información desde los altos mandos hasta de los trabajadores (ascendente y descendente).
2. Se conserva el anonimato.
3. Las preguntas deben estar bien estructuradas.
4. La información que se obtiene llega a ser limitada así que esta debe interpretarse con mucha precaución.
5. Hace sentir al empleado parte de la organización puesto que su opinión cuenta.

Edición de trabajos e informes

Las organizaciones deben de realizar y dar a conocer la información resultante de los estudios elaborados para saber que situación que guarda económicamente, laboralmente, socialmente la nación con la finalidad de mantener informados a los empresarios sobre la situación que se vive. Con base a estos informes se puede prestar asesoría a las organizaciones que no cuenten con los servicios técnicos para efectuar esta labor y que puedan crear un conciencia organizacional.

Medios audiovisuales

Estos medios contribuyen a crear una influencia en los trabajadores ofreciendo posibilidades de que haya una retroalimentación haciendo uso de la comunicación no verbal.

Carteleras

En estas se maneja información de interés en general o de motivación que va dirigida a los empleados y a los altos mandos de la organización, para

que el impacto sea bueno se debe buscar un lugar estratégico de preferencia en lugares donde el flujo de gente sea alto.

La información que aparecerá debe ser lo más concreta posible, se puede hacer uso de gráficos de tal modo que capte la atención de las personas que caminan por el lugar y estos hagan una pausa para leer el contenido de la cartelera. La información es unilateral y descendente, algunos de los siguientes aspectos caracterizan a la cartelera.³⁴

1. Es un elemento apto como sensibilizador de alguna ocasión.
2. Sirve para transmitir algo muy concreto.
3. Esta muy supeditado, en su eficiencia, al diseño y elementos gráficos y de color que contenga.
4. Una parte del personal no lo lee o no le presta atención.
5. La información es general.
6. Es muy limitado en sus posibilidades.
7. Bueno con elementos de campaña
8. Se hace obsoleto enseguida y deja de llamar la atención Pronto.

Tablero de anuncios

Es una pizarra la cual hoy en día emplean muchas empresas, estos están ubicados en lugares estratégicos en los que las personas los puedan leer. El contenido de estos son principalmente escritos de diversa información, gráficas, fotografías de relevancia para la empresa, carteles, etc.

³⁴www.cqr.com

Toda la información recabada para su exposición en el tablero debe ser clasificada, y seleccionada cabe mencionar que el formato debe ser del mismo tamaño.

Este tipo de tableros tiene las siguientes características:

- ✓ Es un elemento apto para sensibilizar a los trabajadores.
- ✓ El espacio es limitado por el tamaño del tablero.
- ✓ Permite colocar información de todo tipo.
- ✓ Si el tablero no cuenta con una protección (cristal) el material que reexponga corre el riesgo de deteriorarse, romperse o de que lo corten e incluso de ser rayado por alguna persona.
- ✓ Capta la atención de las personas, logrando que estas hagan una pausa y lean lo expuesto.
- ✓ Puede llegar a verse saturado por tanta información expuesta.
- ✓ Requiere una supervisión cada que se agregue información de lo contrario la información se amontonaría y no sería leíble ni entendible la información expuesta.
- ✓ No se debe colocar información que contenga intereses personales.

Producción de audiovisuales.

La presentación de diapositivas, videos, películas surgen evidentemente efecto al momento de dar a conocer aspectos específicos y concretos de la actividad o asunto sobre el que se esta informando.

Teleconferencias

Estas se realizan a distancia los participantes se pueden encontrar en distintos lugares pero ello no les impide tener una reunión informativa. En

estas la información que se maneja es informativa por lo general los que realizan este tipo de teleconferencias son los jefes o los niveles altos de la organización.

Medios auditivos

Se hará uso de los medios auditivos cuando se quiera dar información a un grupo numeroso de personas por ejemplo, en un evento donde se dará a conocer la productividad de la organización o sobre actividades a realizar.

Altavoz

Una de sus ventajas principales que te brinda la posibilidad de comunicarte en reuniones, conferencias, etc. en cualquier momento sin la necesidad de desplazamiento. Su uso dentro de las organizaciones para una comunicación interna es de manera ascendente, descendente, bidireccional y horizontal.

La información que se da de manera auditiva es gestionada por la organización para su transmisión, puesto que es información generada por la organización y por consiguiente es de interés general. De este medio podemos destacar las siguientes características.³⁵

³⁵www.cqr.com

1. Es motivador para la intervención y la atención o escucha activa.
2. Su uso excesivo en duración o número de veces puede causar cansancio y pérdida de eficiencia, además de interrumpir el trabajo de los asistentes en exceso.
3. Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones.
4. Permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical, individualizada o de grupos.
5. Permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real.

Teléfono

El teléfono permite mantener contacto con una persona sin que esta pueda ser vista y de esta manera se puede proporcionar la información y recibir una respuesta inmediata. Es un medio al cual todos tienen acceso aunque el tiempo de la conversación sea corto.

Medios virtuales

Hoy en día el avance tecnológico permite a las personas obtener nuevas vías de comunicación concretamente el caso de la computadora a través de está la interactividad y la digitalización han dado como resultado programas creados específicamente para permitir al usuario desarrollar diferentes funciones con la finalidad de establecer contacto con otras personas que hacen uso de un sistema de computo. Dentro de este tipo de medios encontramos dos que son los más utilizados actualmente.

Internet

El Internet es una interconexión de redes a nivel mundial que ofrece un sinfín de servicios como el Chat, el correo electrónico, mensajería, realizar trámites, compras, realizar transferencias, realizar consultas, escuchar radio, entre otros.

Intranet

Todas las aplicaciones del Internet son empleadas en una red privada, es decir, “el intranet es una red empresarial con las mismas características del Internet”³⁶ gracias a esto se puede mandar información vía correo electrónico o mantener una conversación con el personal que labora dentro de la organización a través del Chat.

4.4. CREACIÓN DE RELACIONES POSITIVAS

Algunas personas presentan problemas para relacionarse con las demás personas, algunos estudiosos de las ciencias sociales han acuñado el nombre de inteligencia emocional a este tipo de problemas con el fin de describir la capacidad y la habilidad de interactuar bien con los demás.

Cuanto más alto sea el lugar que se ocupa en la jerarquía mayor será la importancia de contar con la facilidad de interactuar, esto puede llegar a depender de un elemento fundamental como lo es el clima organizacional; bajo el que el trabajador desempeña su labor diaria.

³⁶ www.cqr.com

Un aspecto importante para la creación de relaciones positivas es el clima organizacional que se vive en la organización, el cual describe la calidad de relaciones personales en la organización pero por su parte los trabajadores presentan un microclima es decir, que pueden tener conflictos o rozas con algún compañero (interacción fría), es por ello que el clima organizacional es un factor medular para la satisfacción del trabajo.

Una buena manera de evitar que el clima de la organización la llegue a afectar es escuchar las propuestas, quejas e inquietudes que los trabajadores tienen.

4.5. LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR

Podemos distinguir cuatro formas en que las personas pueden escuchar, las cuales van orientados a las personas, a la acción, al contenido y al tiempo.

Orientado a las personas

Los oyentes orientados a las personas se interesan más por crear y mantener relaciones positivas, son sensibles a los estados de ánimo de los demás y responden a los sentimientos de la persona que está hablando: no tienden a juzgar lo que otros dicen les interesa saber más sobre lo que se está hablando y ayudan a los demás.

Orientado a la acción

Los oyentes orientados a la acción presentan un interés por la tarea en cuestión. Su principal meta es entender lo que está ocurriendo, quieren descubrir lo más pronto posible el por qué de la tarea haciendo uso de los mensajes claros y concisos.

Orientados al contenido

Son evaluadores, escuchan un tema detalladamente y lo analizan desde diferentes perspectivas.

Orientados al tiempo

Centran su interés en la eficiencia, para ellos el tiempo es escaso y valioso.

Independientemente del estilo para escuchar es importante considerara los siguientes aspectos; reducir al minino las distracciones, hable menos y deje que la persona exponga su argumento, preste atención a las pistas verbales y no verbales (el lenguaje empleado y las expresiones corporales), realice preguntas para recabar información o aclarar dudas, parafrasee repita algunas frases que menciona la otra persona para comprobar si se ha entendido lo dicho por él.

4.5.1. TIPOS DE ESCUCHA.

Escuchar la información

En la mayoría de los trabajos este el tipo más común de escuchar, escuchamos la información para entender una amplia variedad de mensajes de forma precisa.

Evite prejuicios

En ocasiones se llega a juzgar la idea de otra persona sin entenderla, lo que se debe de hacer es entender la idea y luego juzgarla.

Sea oportuno

Hay que esperar el momento adecuado para expresarnos así como emplear el lenguaje adecuado.

Busque los puntos centrales y los fundamentos

Buscar el contexto, es decir, la parte fundamental de la información y los antecedentes de la misma.

Tome nota

Es un punto importante dentro del contexto de la organización ya que se toma nota de la información relevante que se trató.

Repita lo que ha escuchado

Es importante repetir lo que se ha escuchado para corroborar, que lo que se mencionó es correcto.

Escuchar para evaluar*Antes de evaluar obtenga información*

Obtener la mayor cantidad de información con relación a lo que se va a evaluar, y después decidir si vale la pena o no.

Piense en los motivos del interlocutor

Piense en los motivos que lo llevaron a presentar ese argumento.

Estudie los datos que sustentan lo que dice el interlocutor

Como oyente debe plantearse una serie de preguntas sobre la evidencia que se presenta para poder fundamentar las afirmaciones dadas.

Piense en los méritos del orador

Si las cosas provienen de una persona calificada tienen mayor valor.

Estudie los llamados de las emociones

No hay que presentar emociones frías ni ser calculador, por el contrario hay que ser amables.

Escuchar para ayudar

Use distintos estilos para responder

No suponga que su estilo habitual es el mejor, existe una amplia gama de repuestas que puede utilizar procure no repetirlas constantemente mientras sostiene una conversación.

Evite hacer juicios

A veces el aprobar las cosas resulta difícil, por el hecho de que no enjuicie no quiere decir que no lo apruebe; lo que significa que solo evalúa la situación.

Tómese su tiempo

Si no escuchamos o lo hacemos de manera apresurada las personas sentirán que son ignoradas, es por ello que se debe distribuir el tiempo y darle un poco de atención a las personas y si no está en disposición de tener una conversación lo mejor es hacérselo saber.

4.6. EL MANEJO DE LAS CRÍTICAS Y CONFLICTOS.

Cuando se presentan quejas, reclamos, críticas se puede dar inicio a una actitud defensiva que contamina el clima de la comunicación entre las personas de la organización.

El combatir o huir de las *críticas* dejara satisfechos a algunos es importante considerar los siguientes puntos, que nos permitan darle una solución viable sin ponernos a la defensiva:

- ❖ Procure obtener la mayor cantidad de información.
- ❖ Concuerde con las críticas, ya que ésta es una forma de respuesta pero que con frecuencia se olvida. Hay tres formas de estar de acuerdo con el crítico, que concuerde con los hechos, con la percepción del crítico y haciendo hincapié en un terreno común.
- ❖ Trate de conseguir una solución compartida.

El *conflicto* puede llegar a involucrar cuestiones laborales en ocasiones personales, la disputa puede ser a gritos, calmada o indirecta porque nunca se expresó.

En una organización un conflicto que es mal manejado es peligroso ya que las relaciones se dañan y la productividad decae; se pueden tomar diferentes posturas dentro de un conflicto.

Evitarlo

Una opción para manejar un conflicto es evitarlo en la medida de lo posible, retirarse cuando se presente.

Transigir

Ceder terreno para mantener la armonía en la organización.

Competir

El mantener una posición competitiva ante un conflicto parte de que para alcanzar sus metas tiene que pasar por sobre los demás.

Colaborar

Existe una colaboración y compromiso de las partes involucradas para darle una solución al conflicto.

Llegar a un acuerdo

Cuando se trata de arreglar lo que está mal, ambas partes sacrifican algo de lo que esperan con el objetivo de llegar a un acuerdo.

El cuadro muestra los factores que rigen la elección de un estilo para manejar conflictos.³⁷

Piense en evitarlo

1. Cuando algo sea verdaderamente trivial o cuando hay asuntos más apremiantes.
2. Cuando no tiene posibilidad de ganar.
3. Cuando el potencial para crear alteraciones pesa más que los beneficios de una resolución.
4. Para permitir que otros recuperen la calma y su perspectiva.
5. Cuando los costos de ganar en el largo plazo poseen más que las ganancias en el corto plazo.
6. Cuando otros puedan resolver mejor el conflicto.

Piense en transigir

1. Cuando sepa que está equivocado.
2. Cuando el asunto es importante para la otra parte, pero no para usted.
3. Para aumentar sus méritos sociales en asuntos posteriores
4. Para perder menos cuando la otra parte tiene más peso y usted está perdiendo.
5. Cuando la armonía y la estabilidad son más importantes que el asunto en cuestión.
6. Para que otros puedan aprender a partir de sus propios errores.

³⁷ Ronald B. Alder, MARQUARDT Jeanne "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" 8° edición. editorial. Mc Graw Hill , México D.F., 2005 p. 148

Piense en competir

1. Cuando una acción rápida y decisiva sea vital.
2. En caso de cuestiones importantes, cuando es preciso sustituir medidas populares.

Piense en colaborar

1. Para encontrar soluciones cuando los intereses de las dos partes son importantes.
2. Cuando una relación de largo plazo entre las personas es importante.
3. Para conseguir que todas las partes transijan con el propósito de llegar a un consenso.

Piense en una componenda

1. Cuando los adversarios está comprometidos con metas excluyentes.
2. Para alcanzar arreglos temporales en el caso de temas complejos.
3. Para llegar a soluciones expeditas cuando hay presión de tiempo.
4. Como respaldo cuando la colaboración, no ha tenido éxito.

4.7. LOS GRUPOS.

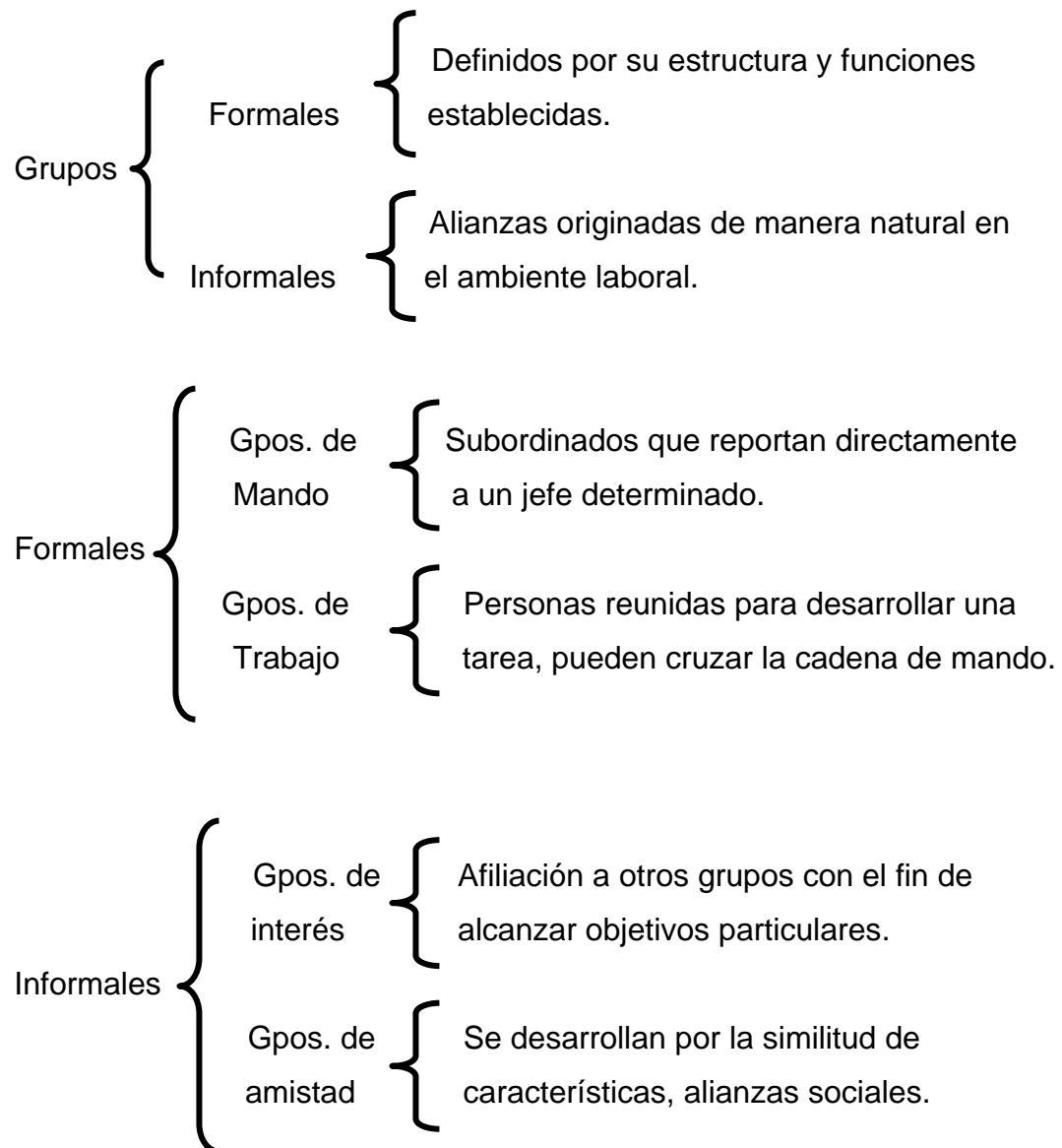
Un grupo es “un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos.³⁸” Existe una variedad de clasificación de los grupos, los más comunes son primarios y secundarios, formales e informales.

En 1909 Cooley formula la idea de los grupos primarios que se caracterizan por una asociación cercana, cara a cara, sus integrantes cooperan, y se identifican mutuamente. Son primarios en el sentido en que son fundamentales en la socialización y los ideales de los individuos.

Los grupos secundarios son grandes y sus integrantes solo tienen contacto cuando es necesario, la comunicación es indirecta y se da mediante mensajes escritos sus relaciones son formales, impersonales y socialmente distintas.

Ahora bien los grupos formales poseen una estructura social firme, establecida e impuesta por una autoridad externa las normas son explícitas y formales; los papeles son específicos y sus miembros son consientes. Los grupos informales forman su estructura a lo largo de la interacción, las normas, papeles y relaciones son implícitas, además son pequeños y cohesionados a diferencia de los grupos informales.

³⁸ FERNÁNDEZ Collado Carlos “LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”2° edición. editorial.Trillas, México.D.F., 2002.p.69.



Cabe resaltar que dentro de una organización podemos encontrar grupos de coordinación que se le conoce como equipo por proyecto, el cual se establece por lo general en las organizaciones de alta tecnología y es eficaz para lograr el desarrollo de nuevos productos, la innovación más reciente de este grupo es el llamado SDWT (self-directed work team) el cual se traduce como grupo de trabajo dirigido; Fisher lo define como “un conjunto de

empleados que tienen la responsabilidad de supervisar diariamente su propio trabajo”³⁹

Los grupos de dirección sirven para reforzar la dirección de la organización otro grupo que es utilizado para reforzar la dirección es el comité permanente que es establecido por tiempo indefinido para atender algún asunto estratégico de la organización.

4.7.1. ESTRUCTURA DE UN GRUPO

Cuando un grupo de personas interactúa por primera vez se presentan diferencias ya que algunas personas tienen la facilidad de influir en otras como consecuencia de ello el grupo se divide y se forma un nuevo grupo.

Estos se conforman por un papel social y por normas.

Papel social

Una postura o posición que el grupo guarde es evaluada por los miembros del mismo para determinar el prestigio, valor o importancia que tenga para el grupo; a esta evolución se le llama estatus social o estatus. En realidad hay tres tipos de papeles el esperado, el percibido y el representado.

El papel esperado es el conjunto de conductas y comportamientos que esperan los miembros del grupo de quien ocupa una posición, el percibido son los comportamientos que el ocupante de la posición supone debe asumir y el representado son las conductas que el ocupante de la posición desempeña.

³⁹ FERNÁNDEZ Collado Carlos "LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"2ª edición. editorial.Trillas, México.D.F. 2002. p.70.

Normas

Los integrantes del grupo establecen ciertas reglas que deben ser acatadas por todos a estas reglas se les llaman normas las cuales son una forma de controlar las conductas que son importantes para el grupo, estas varían de acuerdo al número de miembros que posea así como el grado de los miembros que están conformes.

El estatus relativo afecta otros comportamientos del grupo como el que la persona que tiene un estatus elevado sea vista como quien posee una mayor capacidad que una que tiene bajo estatus. La conformidad con las normas que especifican la clase de comportamiento que deben tener los miembros del grupo, se pueden ver afectada por diversos factores los cuales se clasifican en cuatro categorías: factores de personalidad, factores de estímulo, factores de situación y relaciones intragrupalas.

Factores de personalidad

Muestra las características de los miembros que conforman el grupo como la edad, sexo, inteligencia, autoritarismo, etc.

Factores del estímulo

Están relacionados con las normas además ejercen gran influencia sobre el comportamiento de la conformidad, es decir que entre mas ambiguo sea el estímulo, mayor será la conformidad con la norma.

Factores de situación

Contiene variables del contexto de los grupos como su estructura, tamaño, etc. Dichas variables causan efectos fuertes sobre la conformidad. Asch

observó que la conformidad aumentaba en conjunto con el tamaño del grupo.

Relaciones intragrupal

Son aquellos aspectos que no encajan dentro de las tres categorías como por ejemplo, el tipo y la intensidad de la presión del grupo, su composición y el grado en que a tenido éxito.

4.8. EL LIDERAZGO.

Podemos definir el liderazgo como “la aptitud, talento o disposición de intervenir mediante otros para la consecución de objetivos individuales o de grupo”.⁴⁰ Ahora bien un líder es una persona capaz de comunicar a sus compañeros con exactitud, sencillez y claridad las medidas, reglamentos, problemas, decisiones, sanciones, valores, políticas, normas, procedimientos buscando siempre la satisfacción personal o grupal.

Algunas de las características que debe poseer un líder son; inteligencia, simpatía, extraversión o introversión, carisma, trato amable o rudeza, una integridad emocional y moral ética, determinación y confianza, capacidad de retención, de dar a conocer información. Un líder puede clasificarse de la siguiente manera:⁴¹

- ❖ Aquel que promueve dentro de la organización el cumplimiento de las funciones.

⁴⁰ RAMOS Padilla Carlos, "LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL" 3ª edición, editorial.Trillas, México D.F., 2003, p. 36.

⁴¹ RAMOS Padilla Carlos, "LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL" 3ª edición, editorial.Trillas México D.F., 2003, p. 36

- ❖ Aquel que colabora para que, ya satisfecho los objetivos planeados, la organización opere como unidad para buscar una mayor superación.
- ❖ Aquel que negativamente invita a los demás integrantes del grupo común para desalentar la productividad, ser causa de conflictos, y ser instrumento de manipulación.

Cabe destacar que hay una serie de escalones que un líder debe tener presentes para alcanzar la cumbre⁴²:

- ❖ Proponer rutinas, políticas y procedimientos flexibles, razonados y razonables.
- ❖ Controlar el poder ganado.
- ❖ Estructurar cambios necesarios y no superfluos.
- ❖ Determinar y manejar los recursos disponibles.
- ❖ Tener y dar alternativas.
- ❖ Practicar las experiencias previas y exitosas.
- ❖ Ser legítimo.
- ❖ Brindar información.
- ❖ Encontrar disciplina.
- ❖ Poseer valores, actitudes y tendencias firmes.
- ❖ Absorber y transmitir la información de la manera más detallada, completa y verídica posible.
- ❖ Considerar al grupo de simpatizantes o seguidores como una organización humana, compleja y heterogénea en particular.
- ❖ Ofrecer incentivos, estímulos, recompensas, motivación, etc.
- ❖ Propiciar el diálogo.
- ❖ Evitar toda clase de manipulación.

⁴² RAMOS Padilla Carlos, "LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL" 3ª edición, editorial Trillas México D.F., 2003. P38.

- ❖ Tomar decisiones y resolver problemas.
- ❖ Comprender y entender las peticiones.
- ❖ Ganar confianza y credibilidad.
- ❖ Mejorar el ambiente circundante.
- ❖ Concentrar al máximo sus esfuerzos para concluir propósitos anhelados.

Podemos diferenciar varios tipos de liderazgo, también hay tres tipos de liderazgo que se refieren a la forma de la autoridad estos son:

Líder tradicional

Es aquel que ha heredado el poder, por el puesto que ocupa o por costumbre este líder pertenece a una elite familiar que siempre ha tenido poder.

Líder legal

Es aquel al que el poder le ha sido dado como resultado de la aplicación de métodos como votaciones, elecciones.

Líder carismático

A este líder sus seguidores le atribuyen poderes y condiciones, que otros líderes no poseen.

Otros tipos de líderes que podemos encontrar dentro de una organización se muestran a continuación.

Líder autócrata

Este líder asume toda la responsabilidad y la toma de dediciones, el da inicio a las acciones, las dirige, motiva a sus seguidores y controla a sus seguidores.

Líder participativo

Utiliza las consultas para practicar el liderazgo, toma las decisiones y establece las pautas que han de seguir sus seguidores y pide ideas y opinión de estos en la toma de algunas decisiones que son de su interés.

Líder liberal

El líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

4.8.1. TIPOS DE LIDERAZGO.

- ❖ Según la formalidad en su elección:

Liderazgo formal: Es preestablecido por la organización.

Liderazgo informal: Es emergente en un grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

Liderazgo autoritario

El líder es la única persona que puede tomar decisiones sin justificarlas, los métodos que emplea para la toma de decisiones son conocidas por los seguidores. El tipo de comunicación que se da en este tipo de liderazgo es unidireccional (del líder al seguidor).

Liderazgo democrático

Una vez que el grupo se ha reunido y se ha discutido el tema, el líder toma la decisión considerando las opiniones de sus seguidores los criterios de evaluación así como las normas que son explícitas y claras.

Liderazgo liberal "laissez faire "

El líder acoge un papel pasivo dejando que sus seguidores tomen el poder, cuando se esta discutiendo un tema el líder no juzga las ideas que cada uno aporta.

- ❖ Según el tipo de influencia que ejerce el líder sobre sus seguidores.

Liderazgo transaccional

Las personas que conforman el grupo reconocen al líder como la autoridad y como líder, este se encarga de proporcionar a sus seguidores los recursos que suelen ser considerados como valiosos para el grupo.

Liderazgo transformacional o carismático

El líder tiene la facultad de realizar modificaciones en la escala de valores, actitudes y creencia de los seguidores; sus principales acciones son la discrepancia con lo ya establecido y los deseos de cambiarlo, propone una nueva alternativa con el fin de ilusionar y convencer a los seguidores, hace uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio siendo capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo de trabajo

Hay dos características importantes que evalúan a los ejecutivos la aptitud y la actitud. La aptitud se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos, hay quienes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que permita implementar los métodos o procedimientos.

Liderazgo formal

Representa la dirección de un grupo de trabajo, establecido de manera oficial o designada.

Podemos concluir que el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente ya sea personal o institucional.

Por lo tanto se divide en, *liderazgo individual (ejemplo a seguir)*, *liderazgo ejecutivo (planeación, organización, dirección y control de un proyecto)* y *el liderazgo institucional*.

4.9. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN.

El movimiento de la Psicología humanista comenzó con una obra elaborada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow quien es considerado como uno de los principales teóricos de esta escuela la diferencia de Maslow en comparación con Freud, es que sus investigaciones se enfocaban en personas que eran consideradas sanas y presentaban un desarrollo equilibrado y aceptable socialmente.

Maslow construyó su teoría en base a dos temas, la personalidad y la motivación. Su propuesta consiste en que las personas actúan por necesidad la cual se presenta de acuerdo al desarrollo del individuo además de que las necesidades van relacionadas entre sí.

Maslow se interesó en dar una explicación sobre el comportamiento pero su objetivo nunca fue explicar la motivación laboral, su teoría ha sido la más utilizada dentro de la psicología industrial y el comportamiento organizacional.

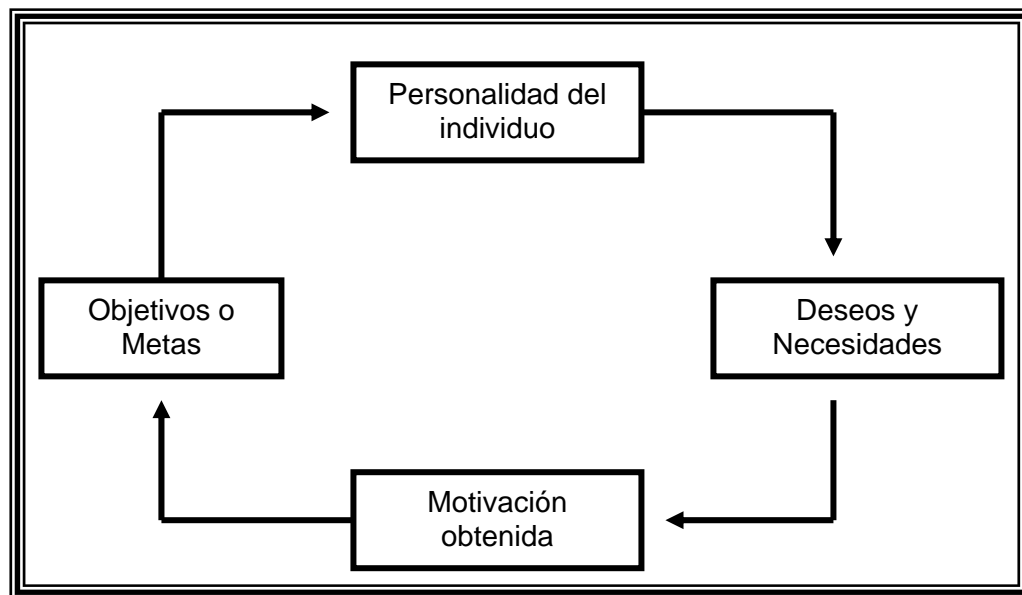
Existen cinco metas a las que les podemos llamar necesidades básicas como lo son: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estimación y de autorrealización.

Al hablar de motivación laboral están comprendidos los procesos individuales que llevan a que un trabajador actúe, dichos procesos se vinculan con su desempeño y satisfacción de la empresa; esta claro que el trabajador dependiendo de las circunstancias que lo rodean tanto a su nivel

personal como de acuerdo a su personalidad se relacionara con su ambiente laboral.

4.9.1. EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación puede describirse a través de un ciclo en el cual una vez satisfecha la necesidad de genera otra.



Personalidad del individuo

La personalidad del individuo puede dar varios indicios que esta se moverá, con la motivación laboral adecuada independientemente del estímulo que reciba, ahora bien hay ciertas conductas que pueden dar parámetros de que por más que se estimule a la persona ésta no causará efecto, este tipo de personas pueden llegar a tomar esto como un castigo e incluso les llega a generar desconfianza de lo que ocurre a su alrededor; por ello son personas difíciles de tratar.

Deseos y necesidades

Las necesidades del ser humano pueden clasificarse en dos; las básicas y las personales dentro de las básicas podemos considerar el vestido, agua, casa, alimento, etc. en las necesidades personales todas a aquellas que son elementales como una televisión, un carro, una computadora, etc. dependiendo del tipo de necesidad que se desee satisfacer y a la personalidad del individuo será la importancia o el valor de satisfacción que requiere.

Motivación obtenida

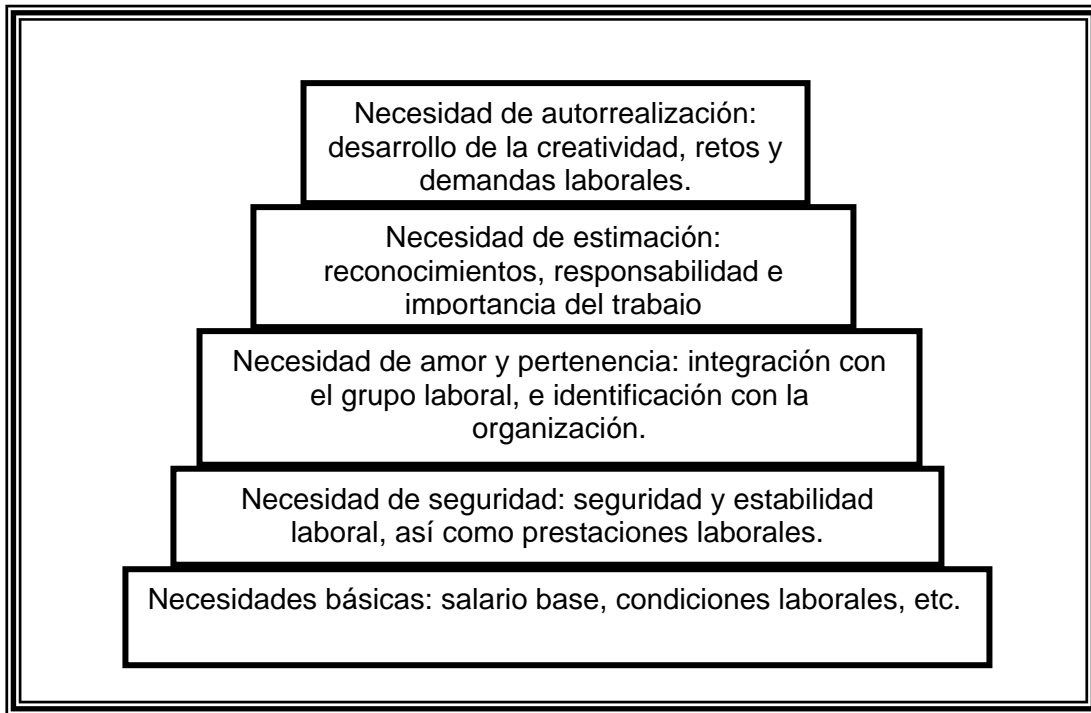
Una vez que esté definida la clase de motivación obtenida para alcanzarla depende en gran medida de la personalidad del individuo, y que tan prioritaria es su satisfacción, esto dará como resultado una motivación que lo impulsara a salir de la adversidad y de la prueba laboral que es impuesta por sus jefes.

Objetivos y metas

En el momento en que es planteada una necesidad, se establece un tiempo para cubrir esa necesidad así mismo se traza el camino para poder alcanzarla.

4.9.2. TEORIA DE LAS NECESIDADES.

Para Abraham Maslow todo hombre comparte cinco niveles de satisfacción de las necesidades estos niveles se jerarquizan de acuerdo a su importancia.



Una necesidad ya satisfecha no es un motivador de la conducta, la motivación se genera con una necesidad que aun no se ha satisfecha. De ahí que se ha satisfecho el primer nivel (necesidades básicas) la persona realiza un mayor esfuerzo para satisfacer los niveles superiores.

4.9.3. MOTIVACIÓN LABORAL.

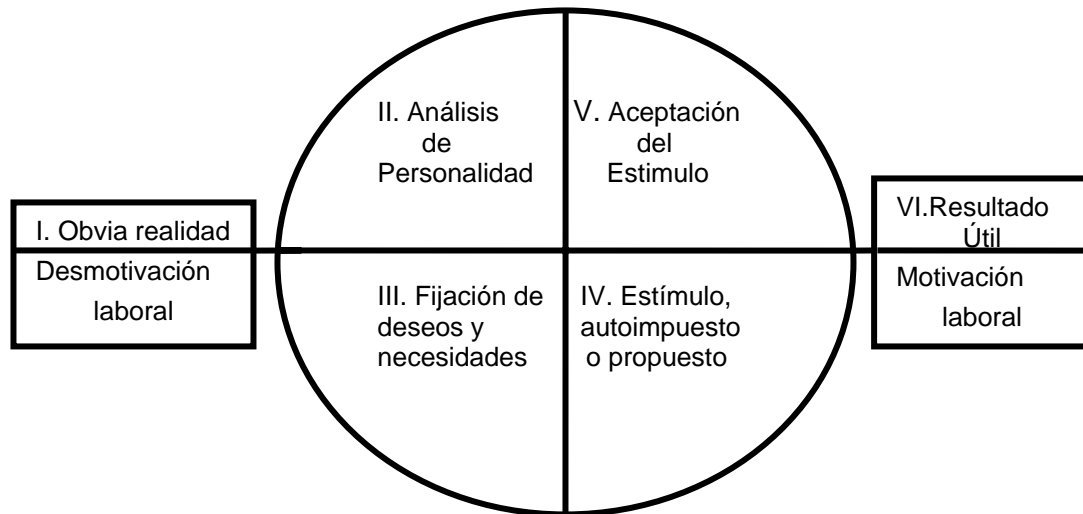
La podemos definir como los estímulos que recibe una persona para un mejor desempeño laboral estos pueden provenir del jefe, de la familia o de los amigos.

Algunas de las estrategias para motivar a los trabajadores son:⁴³

⁴³ www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral

- ❖ Identificar a la persona que necesita ser motivada.
 - ❖ Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
 - ❖ Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se revela cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
 - ❖ Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento, los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc.
 - ❖ Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.
-

4.9.4. CICLO ORPRU DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.



Parte I

La persona afronta su realidad, esta desmotivada por su empleo ya que no satisface sus necesidades y expectativas.

Parte II

La persona analiza su personalidad y se estudia así mismo, para encontrar la manera de que su trabajo le satisfaga y pueda autorealizarse.

Parte III

La persona hace un análisis de conciencia sobre lo que le gusta y lo que quiere, una vez hecho esto debe enfocarse a ver como su empleo le puede ayudar a alcanzar lo que quiere.

Parte IV

La persona busca un estímulo que lo estimule para realizar su trabajo, este estímulo puede ser autoimpuesto o propuesto.

Parte V

Dependiendo del estímulo, la persona puede sentir el deseo de hacer o no las cosas.

Parte VI

Es el resultado de todo el ciclo, una persona con motivación laboral que hace un buen trabajo.

4.10. INCENTIVO, UN MEDIO DE MOTIVACIÓN.

Los premios que otorga la organización a los trabajadores demuestran el carácter recíproco de la relación entre el trabajador y la organización. El trabajador da a la organización su esfuerzo y trabajo mientras que la organización le brinda al trabajador estímulos en forma de pagos monetarios por sus servicios prestados.

Herzberg y sus colaboradores analizaron la relación que hay entre la satisfacción del trabajo y la productividad y encontraron dos conjuntos de factores que dan lugar a la motivación.

Factores motivadores

Estos están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y genera satisfacción. Son generadores de actividad y mejoramiento del empleado; se pueden identificar mediante los niveles de reconocimiento y autorrealización que fueron propuestos por Maslow.

Factores de higiene

Su función es evitar la insatisfacción, son externos al trabajo. Favorecen a la realización del trabajo más no al perfeccionamiento del mismo, se pueden identificar a través de los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia, que de igual manera que los anteriores fueron propuestos por Maslow.

Los incentivos a su vez pueden clasificarse como financieros y no financieros.

4.10.1. INCENTIVOS FINANCIEROS.

El dinero como reforzador

El dinero es un condicionador general que se asocia a la satisfacción de necesidades básicas.

El dinero como alivio de ansiedad

Brown dice que una persona aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una serie de situaciones. Se produce una ansiedad cuando se desea comprar algo y económicamente no es posible (carencia de dinero).

El dinero como factor de higiene o prerrequisito

Herzberg y Mausner dicen que el dinero contribuye al factor de higiene el cuál no produce satisfacción alguna, pero sirve para evitar la insatisfacción generada por no tenerlo.

El dinero como incentivo cotidiano

Dollar y Millar creen que cuando se asocia el dinero como un incentivo primario de manera constante, se adquiere un valor de incentivo cotidiano al ser este asociado con algún otro tipo de incentivo.

El dinero como instrumento

Vroom considera que el dinero adquiere valor cuando es el resultado de su capacidad instrumental, que permite obtener otros resultados; es decir el dinero tiene un valor para la persona el cual le sirve para adquirir aspectos como seguridad, tranquilidad, prestigio.

4.10.2. INCENTIVOS NO FINANCIEROS.

Este tipo de incentivos a pesar de que guardan una estrecha relación con los incentivos financieros y el dinero, el trabajador lo ve como una retribución directa por su trabajo. Para la organización estos se clasifican en prerequisites o de higiene y motivadores.

Incentivos no financieros de higiene o prerequisites

- ❖ *Seguridad:* Es la oportunidad que tiene el trabajador de tener un trabajo estable y las condiciones adecuadas para hacerlo.
- ❖ *Clima de trabajo:* Son las relaciones interpersonales que hay entre el trabajador y sus compañeros.
- ❖ *Relaciones supervisor – empleado:* Son las relaciones que se presentan entre el trabajador y su jefe.
- ❖ *Condiciones generales de trabajo:* Son las situaciones que rodean el desempeño laboral del trabajador como, el ruido, el espacio, etc.

Incentivos no financieros motivadores

- ❖ *Ascensos.*
- ❖ *Reconocimiento por escrito:* Un diploma, una constancia de participación.
- ❖ *Reconocimiento verbal:* El dirigir unas palabras por el buen desempeño de su trabajo.
- ❖ *Reconocimiento económico:* Los vales, las prestaciones económicas, etc.
- ❖ *Prestaciones:* Son los servicios de los que es merecedor el trabajador por pertenecer a una empresa.

CONCLUSIÓN

La comunicación es imprescindible en toda organización, pues por ella fluye la dinámica que impulsa el desarrollo de los proyectos que la empresa se trace. La carencia de ésta en una organización representa una debilidad que muy probablemente conduzca al fracaso los planes de crecimiento de la organización y si bien la comunicación interna no es la panacea que resuelva la totalidad de los problemas que se presentan en un empresa, constituye un arma muy poderosa que el comunicólogo ofrece a todo el cuerpo directivo de una empresa para dar resolución a los problemas que se presentan con mayor frecuencia en una organización.

Hoy en día la comunicación interna juega un papel preponderante en la integración de organizaciones fuertes, sólidas y preparadas para enfrentar los retos que representa un creciente mercado competitivo, donde las organizaciones débiles y carentes de una eficaz comunicación interna sucumbirán irremediabilmente ante el embate de un mercado globalizado.

Al igual que la sabia nutre al árbol, la comunicación interna lleva a cada área de la empresa, la información adecuada y suficiente que le permitirá realizar sus planes y así alcanzar sus objetivos. Y el artífice de establecer los mecanismos y estructuras idóneas para que fluya la comunicación, es el “comunicólogo”.

BIBLIOGRAFÍA

ARRIETA Erdozain Luis “**UN CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**”, Editorial. Diana. México, D.F. 1991. PP. 142

BEDOYA G.Ma. Teresa “**LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN**”, editorial.IPN, México, D.F., 1991.PP.29

Enciclopedia Gran Espasa Ilustrado200, Editorial.Espasa Calpe, S.A., México, D.F., 1991.PP.1800

FERNÁNDEZ Collado Carlos” **LA COMUNICACIÓN HUMANA EN EL MUNDO CONTEMPORANEO**”2° edición, Editorial.Mc Graw Hill, México, D.F., 2000. PP.411

FERNÁNDEZ Collado Carlos” **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**”2° edición, Editorial.Trillas, México, D.F., 2002. PP.273

GERALR M. Goldhaber “**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**”, Editorial.Diana, México D.F., 1984.PP.423

RAMOS Padilla Carlos,”**LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL**”3°edición, Editorial.Trillas, México D.F., 2003, PP.75

RICHARD L. Daft “**TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**” 6°edición, Editorial.International Thomson Editores, México D.F., 2000. PP.699

RONALD B.Alder, MARQUARDT Jeanne”**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**”8° edición, Editorial, Mc Graw Hill, México D.F., 2005, PP.462

TERRY R George”**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**” 5° edición, Editorial.Continental, México D.F., 1981.PP.699

TOUSSAINT Florence "CRÍTICA DE LA INFORMACIÓN DE
MASAS" 2ª edición, Editorial Trillas, México, D.F., 2000, PP.32

OTRAS FUENTES

www.monografias.com

www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm

www.cqr.com