



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN EN UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE. UN ESTUDIO DE CASO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Judith Haydee Rodríguez Mendoza

Dirigido por:

Dra. Alejandra Urbiola Solís

SINODALES

Dra. Alejandra Urbiola Solís
Presidente

Dra. Graciela Lara Gómez
Secretario

Dra. Amalia Rico Hernández
Vocal

Dra. Clara Escamilla Santana
Suplente

DR. Fernando Barragan Naranjo
Suplente

M.en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad Contaduría y
Administración


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Septiembre, 2009
México

RESUMEN

La comunicación juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, es imposible que puedan sobrevivir sin estar comunicadas, ya sea de manera interna o externa. Gracias a la comunicación se establecen las relaciones que se dan entre los miembros, se da el intercambio de información, se asigna y se delegan funciones, se establecen compromisos y se difunden objetivos. Sin ella, los empleados no comprenderían cuál es su papel dentro de la empresa. Es además, un medio para tomar decisiones, controlar, organizar y motivar a los empleados a favor del logro de los objetivos organizacionales. El correcto uso de la comunicación puede ser una herramienta para motivar a los empleados. Cuando se transmite la información con claridad, se puede mejorar el desempeño de los trabajadores y con ello generar una diferencia competitiva dentro del ramo. La transmisión incorrecta, poco clara o confusa de ideas, metas u objetivos, puede hacer la diferencia entre una empresa exitosa y otra que este punto del fracaso. Con esta investigación se busca identificar los procesos comunicativos dentro de una empresa así como su utilización como herramienta para motivar a los empleados. Este trabajo se realiza mediante un estudio de caso donde el objeto de análisis es una empresa del sector servicio dedicada al transporte de mercancía. Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, en donde sus fuentes de información serían la observación y entrevistas a personas de la organización. Se eligió esta organización por que es una empresa mexicana con mas antigüedad el sector transporte y representa un ejemplo de perseverancia y consistencia que ha logrado ser una de las organizaciones más grandes de México. Los miembros de la organización tienen interés por conocer como se desarrolla el proceso comunicativo y sus áreas de oportunidad para mejorar y hacer de ella una ventaja competitiva. Se pudo identificar en el resultado de esta investigación que la organización puede hacer estrategias para mejorar su comunicación y con ello mantener a empleados motivados que le permitan lograr su permanencia y mejorar su desempeño. Esto hace una diferencia entre sus competidores donde el resultado se vea reflejado en el trato con los clientes.

(Palabras Clave: Comunicación, Comunicación Organizacional, Motivación, Organización)

SUMMARY

Communication plays a fundamental part in organizations since it is impossible to live without being communication, either internally or externally. Thanks to communication, relationships between members are established, there is an exchange of information, functions are assigned and delegated, commitments are established and objectives are made known. Without this, employees would not understand their role within the company. In addition, communication offers a means to making decisions and controlling, organizing and motivating employees in achieving the organization's objectives. Its correct use can provide a tool for motivating employees. When information is clearly transmitted, the workers' performance can improve, thus creating a competitive difference in the particular field. The incorrect, unclear or confusing transmission of ideas, goals or objectives can mean the difference between a successful company and one that is on the verge of collapse. This research work seeks to identify the communicative processes in a company, as well as their use as a tool in motivating employees. The work was carried out through a case study where the object of analysis was a company from the service sector that provides the transportation of merchandise. The research was developed with a qualitative - descriptive focus in which information sources were observation and the interviews with peoples from the organization. This organization was chosen because it is a Mexican company with the longest time in the transportation sector and represents an example of perseverance and consistency which have made it one of Mexico's largest organizations. The members of the organization are interested on knowing how the communicative process is developed and the areas of opportunity for improvement and for creating a competitive advantage. The results of this research work show that the organization can create strategies for improving communication, thus keeping employees motivated and allowing them to achieve permanency and improvement in their performance. This would a make a difference among their competitors in which result would be reflected in dealings with clients.

(Key words: Communication, Organizational Communication, Motivation, organization)

DEDICATORIAS

A mis padres y a mis hermanos por su apoyo incondicional que me ha impulsado a siempre salir adelante. A mis amigos que al paso de mi existencia han influido de manera positiva en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis maestros de Postgrado de Contaduría y Administración que con su sabiduría me ayudaron a aprender y adquirir conocimientos que me dieran la pauta para seguir adelante en mi vida profesional.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vii
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. LA COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MOTIVACIÓN.	4
2.1. La Comunicación	4
2.1.1. Definición de comunicación	4
2.1.2. Niveles de la comunicación	5
2.1.3. Proceso de comunicación	5
2.1.4. Elementos de la comunicación	6
2.1.5. Redes de comunicación	8
2.1.6. Medios de transmisión	9
2.1.7. Medios en cuanto a la riqueza de información	10
2.2. Organización	12
2.3. La comunicación organizacional	13
2.3.1. Teorías de la comunicación en las organizaciones	14
2.3.2. La comunicación dentro de las organizaciones	20
2.3.3. Redes de comunicación organizacional	21
2.3.4. Clases de comunicación	26
2.3.5. Barreras de la comunicación	26
2.3.6. Funciones de la comunicación efectiva	30
2.4. Motivación	34
2.4.1. Concepto de motivación	34
2.4.2. Tipos de motivación	35

2.4.3.	Proceso de motivación	35
2.4.4.	Factores que influyen en la motivación	36
2.4.5.	Antecedentes de las teorías de la motivación	38
2.4.6.	Teorías de la motivación	39
2.4.7.	El papel de la comunicación en la motivación	44
III.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
3.1.	Método cualitativo	45
3.2.	Técnicas utilizadas	46
3.3.	Planteamiento del problema	47
3.4.	Objetivo	47
3.5.	Preguntas de Investigación	48
3.6.	Hipótesis	48
3.7.	Justificación	48
3.8.	Alcance	49
3.9.	Viabilidad	49
IV.	ESTUDIO DEL CASO	50
4.1.	Descripción de la Empresa	51
4.2.	Servicios que ofrece	51
4.3.	Funciones Principales	53
4.4.	Misión, visión y valores	54
4.5.	La comunicación en la organización	57
4.6.	Eficacia de la comunicación como elemento de motivador	57
4.7.	Medios de comunicación	58
4.8.	Redes de comunicación	59
4.9.	Barreras de Comunicación	63
4.10.	Resumen de las Entrevistas	65
	CONCLUSIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
2.1	Comunicación dentro de las organizaciones	24
4.1	Principales servicios de la empresa de transporte	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Proceso de Comunicación Interpersonal	6
2.2	Flujo de la Comunicación Organizacional	22
4.1	Flujo de la Comunicación Organizacional dentro de la empresa	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
4.1	Principales ciudades de Cobertura	52

I. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones la comunicación juega un papel esencial, por que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, mediante ella se da el intercambio de información donde se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se difunden objetivos de ahí su importancia de ahí su relevancia.

La correcta transmisión de mensajes o ideas entre las personas en las organizaciones, permite entender cual es su roll, los planes, objetivos a seguir y las metas a alcanzar. Esto genera ambientes laborables sanos mejorando con ello el clima organizacional y la productividad. Si los trabajadores cuentan con información suficiente sobre las estrategias y los objetivos de la empresa, se sentirán motivados y sus esfuerzos se enfocarán al logro de esas metas y objetivos, su actitud se vuelve positiva y participativa, ello le permite generar ideas valiosas, pero al no tener claro hacia donde van enfocados sus esfuerzos provoca en los empleados un ambiente de incertidumbre y su actitud es a la defensiva, poco participativa y desconfiada, esto baja la productividad y el desempeño del personal.

Los directores de las organizaciones en la búsqueda para mejorar comunicación interna y externa, han creado herramientas que permitan mejorar o generar el envío de mensajes de una forma eficaz entre sus miembros, la falta de una transmisión, adecuada de información genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo con ello las respuestas, por ende la desinformación acerca de los planes, políticas y procedimientos, afectando el crecimiento de la empresa, y desmotivación de los empleados.

Los directores y dueños de organizaciones saben que mantener actualizados y motivados a sus empleados acerca de los cambios que realicen en la empresa mejorará su productividad, y que ellos son los primeros que deben

garantizar que la transferencia de información en todos los sentidos, pero ¿Cómo llevarlo a cabo? ¿Cuál es la estructura de comunicación y los canales utilizados en la organización? ¿Cómo identificar y saber que también están informados los miembros? ¿Que tan efectiva es la comunicación que se practica en la organización? ¿Qué impacto que tienen los procesos de comunicación en la motivación de los empleados?. La intención y objetivo de esta tesis es identificar el proceso de comunicación y sus elementos, en una empresa servicios dedicada al transporte de mercancías, en donde la transmisión de información es un elemento esencial para su funcionamiento. Donde la utilización de la comunicación como herramienta para motivar a los empleados en el desempeño de su trabajo es esencial, siendo este un elemento para crear una diferencia como ventaja competitiva, el identificar la eficiencia o deficiencia que tiene la comunicación en la organización, la utilización de esta para motivar al personal, permite diseñar estrategias de mejora, por lo anterior se requiere conocer la estructura comunicativa, los sistemas tanto internos como externos con los que cuenta la organización, habilidad de sus líderes como comunicólogos, con ello identificar las áreas específicas que se requiere mejora.

La investigación esta desarrollada en dos dimensiones, la comunicación y motivación, de las cuales se desprenden una serie de ideas que se relacionan con los conceptos que conforman el mapa conceptual de investigación.

La tesis esta integrada por cuatro capítulos, estructurado el contenido temático de la siguiente manera:

En el primer capítulo llamado “La Comunicación, Organizacional y Motivación” se comprende el marco teórico, se describe los aspectos mas relevantes definición, escuelas, modelos y los enfoques relativos al campo de estudio de la comunicación y la motivación. Se analiza los estudios relevantes de la comunicación efectiva como elemento motivador en las organizaciones.

En el capítulo dos llamado “Aspectos metodológicos” se describe la forma como se desarrolla y realiza el estudio, las herramientas metodológicas utilizadas y la forma como transcurrió la investigación en la organización estudiada.

En el capítulo tres llamado “Estudio de Caso” se realiza el análisis de la información recabada durante la investigación a partir de los elementos de comunicación organizacional efectiva aplicables a la organización y la utilización de la comunicación como elemento motivador.

Por último, se anotan las conclusiones, donde se hace un análisis comparativo entre lo que se ha escrito de comunicación y motivación, y lo encontrado en la organización objeto de estudio.

II. LA COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MOTIVACIÓN.

En este apartado se detallan el concepto, los antecedentes y teorías que dieron origen al estudio de la comunicación, la comunicación organizacional y la motivación, los principales conceptos utilizados en esta investigación.

2.1. La Comunicación

En la actualidad la comunicación se ha convertido en uno de los procesos más importantes en las organizaciones, tanto en lo individual como en grupo, proporciona los medios para transmitir la información necesaria para motivar a los empleados a la realización de actividades, que servirán para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, para entender que es la comunicación organizacional, dentro de cualquier entidad es necesario describir conceptos que la integran.

2.1.1. Definición de comunicación

El verbo comunicar proviene de la voz latina “communicare”, que significa “poner en común” según lo descrito por Roger (1980,11p.) En su acepción general, De Gortari (2002, 18 p.) describe a la comunicación como una acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, conferir a otros un asunto, tomando en cuenta su parecer. De acuerdo a Martínez (1996, 12p) menciona que la comunicación es el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, esperando que esta última le de una respuesta esta puede ser una opinión, actitud o conducta. Esto es, se deben transmitir correctamente la información o ideas si no la comunicación no se ha llevado a cabo.

Roger (1980, 12p.), cita que Katz y Kahn describen a “la comunicación como un proceso social de la mas gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización y sociedad”, con ello indican que cualquier organización no puede sobre vivir sin comunicación.

Aun cuando existen muchas definiciones de comunicación, todas ellas tienen elementos comunes en su descripción, esto es; transferencia de información, mediante un proceso en el que interviene un emisor y un receptor.

2.1.2. Niveles de la comunicación

Para comprender a la comunicación se requiere saber su alcance, Rogers (1980, 14p), menciona diferentes niveles para el proceso de la comunicación.

1° Nivel. Lograr que entiendan

2° Nivel. Lograr que acepten

3° Nivel. Lograr que lo hagan

El lograr que la comunicación alcance estos niveles indica que la comunicación esta siendo efectiva, con ello se garantiza que tanto el receptor como el emisor están siendo eficaces en la transmisión y retroalimentación de los mensajes.

2.1.3. Proceso de comunicación

Cuando cada uno de elementos de la comunicación esta estrechamente relacionados, forma un proceso del cual Robbins, (2005, 256 p), indica que esta formado por varios elementos. En diversos estudios de la comunicación en las organizaciones se describen estos elementos, describiéndolos como herramientas que sirven para la conducción adecuada de información, el lograr

que la transmisión de mensajes sea eficaz implica seguir esta serie de pasos para con ello garantizar que la comunicación proporcione los conocimientos requeridos para el desarrollo de cualquier actividad y además sea un elemento motivador para los miembros de cualquier organización, donde se controlen y coordinen sus esfuerzos, permitiendo se expresen sentimientos y emociones. Estos elementos y su interrelación se indican en el modelo del proceso de comunicación presentado en la Fig. 2.1. Aunque el modelo es cíclico, en el inicio del proceso el remitente es el origen.

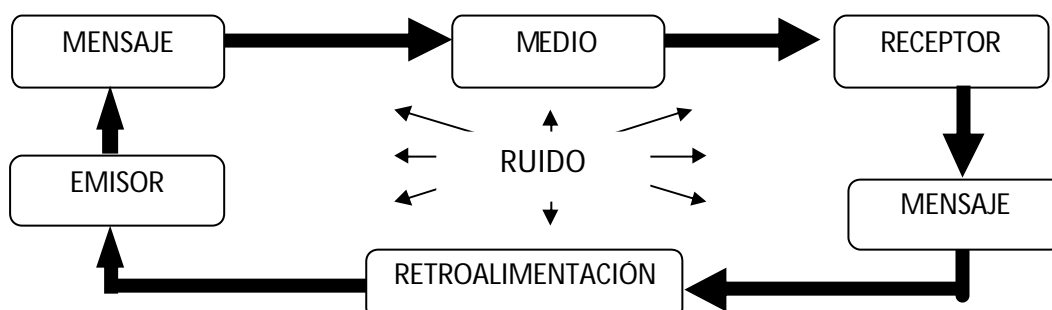


Figura 2.1 Proceso de Comunicación Interpersonal
Fuente: Martínez de Velazco 2002, 20p.

2.1.4. Elementos de la comunicación

En el estudio de la comunicación se ha desarrollado distintos modelos donde se ilustra dicho proceso, Martínez (2002, 20p.) indica que el modelo más utilizado es el de Shannon y Weber (1984) quienes proponen que el proceso de comunicación consta de siete los elementos básicos: (a) El emisor, la fuente de comunicación, (b) el código, (c) el mensaje, (d) el canal o medio, (e) decodificación, (f) el receptor y (g) la retroalimentación mismos que describen de la siguiente forma:

a) Emisor

Puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito de comunicar, es decir se inicia cuando el mensaje codifica una idea pensamiento.

b) Código o en codificación

Es la traducción de la idea a comunicar, la cual es traducido en palabras orales o escritas, un mensaje codificado está sujeto a cuatro condicionantes: Habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene el emisor.

c) Mensaje

Es la forma en que se crea una idea o pensamiento, es el producto físico codificado por el emisor. “Cuando hablamos, nuestra plática es el mensaje. Cuando escribimos, la letra es el mensaje. Etc. Nuestro mensaje se ve afectado por el código o el grupo de símbolos que usamos para transmitirlo, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos para seleccionar y ordenar códigos y contenido.

d) El canal

El canal es el medio por el cual viaja el mensaje. Lo selecciona el emisor, la cual determina qué canal es formal y cuál informal. La organización establece los canales para las actividades laborales de los miembros. Los medios de comunicación en la organización suministran información a sus miembros a través de distintos medios y canales.

e) Receptor

Es la persona (o personas) que recibe(n) el mensaje del emisor, al igual que él tiene que hacer uso de sus habilidades comunicativas, al recibir el mensaje debe traducir los símbolos que contiene de manera que se puedan comprender.

f) Decodificación

Es la traducción del mensaje, es decir es que el receptor identifique el significado e interpretación del mensaje que envió el emisor.

g) Retroalimentación

La retroalimentación es la respuesta del receptor a la fuente del mensaje, este se presenta cuando el emisor decodifica el mensaje que ha codificado y el mensaje vuelve a entrar al sistema. El cierre de la retroalimentación es un control, para saber si se ha logrado transmitir el mensaje de acuerdo con el propósito original; Según Robbins (2005, 264p) con esto se determinara si ha sido comprendido el mensaje.

2.1.5. Redes de comunicación

Para comprender la comunicación organizacional es necesario conocer como es la transmisión de mensajes el cual es llamado redes de comunicación, esto representa la interacción de los individuos y puede darse manera:

a) Formal

Se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando Robbins (2005, 266p), indica que son todas aquellas normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro de un grupo organizado Flores (2002, 65p.).

b) Informal

Es la comunicación que no esta definida por la jerarquía estructural de la organización según lo menciona Robbins (2005, 266p). Esta se deriva de los procesos de interacción del grupo, son las normas tacitas que modifican la estructura formal.

2.1.6. Medios de transmisión

El medio o canal mediante el cual se transmite el mensaje, Flores (2002, 54p.) clasifica los medios de comunicación como un género, enumerándolos de la siguiente manera:

a) Medio de comunicación oral y escrita.

- La comunicación oral es la palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento y sentimientos interiores de las personas.
- La comunicación escrita es el registro del pensamiento cuyo objetivo es dejar huella.

b) Señales (audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos) y la comunicación mímica.

c) Medios mecánicos o electrónicos.

- Es la comunicación que se realiza mediante medios electrónicos como telégrafos, el radio el teléfono, el internet.

d) La comunicación mixta (combina dos o más medios y utiliza total o parcialmente aparatos mecánicos o automáticos).

Cada uno de estos medios permite la transmisión de información. El elegir el medio mas adecuado para el intercambio de información dependerá de la importancia, urgencia, seguridad del mensaje, y de la riqueza de la información, que se quiera transmitir, evaluando la cantidad de información que pueda transportar, en la medida en que los remitentes y los receptores puedan llegar a un entendimiento común, así como el grado de urgencia de contar con un retroalimentación sobre la información transmitida.

2.1.7. Medios en cuanto a la riqueza de información

Los distintos medios de comunicación a disposición de los miembros de la organización, se clasifican dependiendo de la riqueza de la información, Jones (2002, 446 p.) los agrupa en los siguientes cuatro grupos:

a) Comunicación cara a cara

Es el medio con mas alta en la riqueza de información, por dos razones: La primera es por que el receptor no sólo dispone con un mensaje verbal, sino también obtiene con un mensaje no verbal del remitente, esto es, el lenguaje corporal y expresiones faciales, la parte no verbal de la comunicación que recibe proporciona información adicional que se puede utilizar en la descodificación de los mensajes. La segunda razón es que permite que los remitentes proporcionen retroalimentación instantánea, aclarar la información de inmediato, y puede darse el proceso de comunicación tantas veces como sea necesario hasta que exista un entendimiento común.

b) La comunicación verbal transmitida electrónicamente

El siguiente medio de comunicación con más alta riqueza de información. Es la comunicación verbal que es transmitida por vía electrónica, esto es por medio del teléfono, radio y actualmente la telefonía celular que en nuestros días sea expandido en todos los niveles sociales. Aun cuando proporciona mucha riqueza de información tiene la desventaja es que las conversaciones transmitidas de manera electrónica no ofrecen la información que es transmite por medio del lenguaje corporal y expresiones faciales. Por que queda al criterio del receptor, interpretar el tono de la voz al escuchar el mensaje, esto puede alterar el sentido a la información recibida, sin embargo permite y proporciona retroalimentación.

c) Comunicación escrita personalizada

La comunicación escrita por medio de cartas, memorandos, escritos y otros documentos. Contribuyen a garantizar que los receptores pongan atención a la información, por medio de la escritura permite que el remitente escriba el mensaje de tal manera que el receptor sea más probable que lo entienda. La comunicación escrita (correos) es apropiados sólo cuando en envió de información requiere una gran cantidad de datos de manera detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

d) Comunicación escrita impersonal

Es el medio que proporciona los niveles más bajos de riqueza de información por que no va dirigida a un receptor en particular. Esta forma de comunicación se utiliza cuando un remitente debe comunicarse con un gran número de receptores simultáneamente, esto es mediante escritos generales para la organización. La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información dejando como antecedente lo expuesto por el emisor.

El elegir el medio adecuado para la transmisión del mensaje dependerá de la importancia del mismo, quedando a criterio de la persona que va a transmitir el mensaje.

Los medios más eficaces para transmitir información y mas aceptada en todas las organizaciones son las reuniones y el teléfono (comunicación cara a cara y medios electrónicos), estos permiten condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo, al mismo tiempo que reciben retroalimentación inmediata permitiendo la rapidez en la toma de decisiones

2.2. Organización

Las actividades que se realizan en la vida cotidiana esta desarrolladas en el interior de las organizaciones, Por ello el hablar de organizaciones es definir su concepto más básico. De acuerdo con Roger (1980, 28p.), menciona que vivimos en una sociedad organizacional, todas las actividades que desarrollamos nos llevan a pertenecer a una organización, como hospitales, fabricas, comercios, iglesias clubes etc. Por ello define a la organización “como un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar los objetivos comunes, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo”.

Reyes (2002,12p.) Indica que “Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social”, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Guzmán, (2004,23p.) menciona que la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Gámez (2003, 25p) define a la organización como un sistema abierto, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de sus participantes; los sistemas dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan.,

Es evidente la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas, cualquier organización por pequeña que esta sea, posee una estructura organizacional que busca obtener resultados positivos, el hombre como ser social se encuentra interrelacionado con las organizaciones.

2.3. La comunicación organizacional

Es esencial describir el concepto de la comunicación organizacional pues es uno de los principales elementos de estudio en nuestra investigación, donde se analizan los elementos que la forman al interior de la estructura de la organización.

La comunicación organizacional se entiende, según Fernández (2006,12p.), como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

En este contexto es importante destacar, la importancia que tiene un sistema comunicativo al interior de la organización para mejorar el desarrollo de sus miembros en las actividades que les son asignadas.

El hombre ha pertenecido a diferentes organizaciones formales e informales desde sus orígenes. Esto ha originado que dentro del estudio de las organizaciones, se analicen el desarrollo de la comunicación en las diferentes teorías de la organización, destacando en cada teoría las características y el desarrollo que ha tenido la comunicación en las mismas.

En este apartado se mencionan las teorías que dieron origen al estudio de la comunicación en las organizaciones, se analiza a la comunicación en sus diferentes momentos del desarrollo de las teorías de la organización, comenzando con la administración científica hasta llegar al modelo de comunicación productiva avanzado por Nosnik (2006, 25p) también se revisan conceptos relacionados con niveles y tipos de comunicación y gestión en las organizaciones.

2.3.1. Teorías de la comunicación en las organizaciones

Fernández (2006,18p.) describe que el desarrollo de las teorías de la administración y el estudio de la comunicación organizacional se encuentran de manera implícita, ambas teorías estas estrechamente relacionadas, una da origen a la otra, sin embargo existen tesis que indican que las teorías de la comunicación no existe por si sola, es decir nace de los diferentes estudios realizados en las Por ello desde el nacimiento de la teoría administrativa y de la teoría de la organización se tomaron como antecedentes históricos para profundizar en el estudio de la comunicación, tomando como inicio los primeros estudios realizados de la administración científica de Taylor y la administración clásica de Fayol. En este apartado se resumen los puntos mas relevantes descritos por Fernández collado de cada una de esta teorías.

a) Teoría clásica

Los autores de esta corriente clásica son: Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol, las ideas centrales de sus teorías son acerca de cómo debe funcionar la organización y en función a ello, se determina la forma en que fluye la comunicación.

La teoría de la administración científica de Taylor (1911) señala que la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo, es considerar factores como: la psicología humana, optimización de la producción, especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. En este enfoque se le dio fundamental importancia al factor retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad.

Weber (1922) en su teoría de la burocracia, sostiene que los grupos deben funcionar según reglas abstractas y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que aseguren la distancia social necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

Las aportaciones de Fayol y la administración clásica (Fayol, 1949), consisten en la formulación de 14 principios de administración relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacando los conceptos de unidad de dirección, cadena en escalafón y unidad de mando, todos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La comunicación horizontal estaba admitida siempre y cuando fuera pre-autorizada, como puente entre una misma unidad de mando.

La base de esta teoría son las estructuras piramidales con jerarquías bien delimitadas, la comunicación organizacional en empresas de este enfoque es generalmente formal, oficial y vertical, se sostiene con base a los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición de los individuos están fundamentados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

b) Teoría humanista

Esta teoría centraliza el rendimiento organizacional, según Fernández (2006, 24p.) menciona que sus autores parten de una visión mas completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Se basa en importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia, en este sentido, los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional.

El elemento común en esta escuela es la valoración del elemento humano, mediante una mayor participación y comunicación, con estructuras flexibles e integradas, se conjuntan las organizacionales e individuales, y la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación. Dando especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios, para la toma de decisiones de la organización, contempla de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo. En este enfoque destacan las contribuciones de Lewin, Lippit y White, (1939), McGregor (1960), Argyris (1964) y Likert (1961, 1967).

La comunicación en este enfoque desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, entre lo que destaca los estilos de liderazgo, el análisis de las estructuras, y redes de comunicación, la forma de grupos formales e informales y por ultimo el desarrollo de habilidades comunicativas, como medio para conocer la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. La limitación que presenta esta teoría, es que no siempre hay una solución satisfactoria para todos, se exagera en el elemento humano, no considera los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos (internos), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables que influyen entre unos contextos y otros.

c) Teoría de sistemas

Este enfoque considera a la organización como un sistema donde sus elementos están interrelacionados que constituyen un todo organizado, estas organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos que esta influenciados por el medio ambiente y, por lo

tanto, esta en permanente transformación. Cita Fernández (2006, 28p.) que Katz y Kahn (1966) en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, por ello las organizaciones, al ser sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

Nosnik (2005, 45p.), define a la comunicación desde una perspectiva sistémica, donde destaca la característica que tiene la comunicación, como plataforma productiva. Afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa, en el contexto de la dinámica organizacional y como confirmadora de estructuras organizacionales.

En este enfoque la comunicación interna es aprovechada y respetada, la información que emana de la comunicación se considera fundamental, para cualquiera de sus partes, es la retroalimentación es un aspecto determinante en el control de la información. Son consideradas las organizaciones como sistemas abiertos.

d) Teoría contingente

Fernández (2006, 35p.) señala sobre la teoría de contingencia indica que lo que hace eficiente a una organización puede ser no funcional en otra, varían aspectos tales como, la configuración de las tareas, características de la gente, estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales, Fernández (2006, 56p.) menciona a Lawrence y Lorsh (1967) quienes indican que

las organizaciones alcanzan el éxito cuando logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre existente en su medio ambiente, y en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación real entre todas las personas de los departamentos y estos entre sí.

Es este sentido, Nosnik (2005, 56p.) afirma caracterizar el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, lleva a pensar que la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde adentro como fuera de ella para sobrevivir de manera exitosa.

La comunicación en esta corriente se divide en interna como externa, en lo que se recibe y lo que se envía, esta el elemento integrador dentro de las organizaciones.

Avances Actuales

e) Desarrollo organizacional (DO)

En los años setenta se inician dentro de las organizaciones el cambio planificado a través de trabajos en equipo, esto es llamada desarrollo organizacional, su objetivo principal era de realizar las actividades demandas como urgentes de manera planeada y adecuada. Su principal autor de esta corriente Warren Benis (Collado 2006, 39p.), indica que para la realización del cambio planificado es fundamental la comunicación, la cual desempeña el papel central para la difusión y comprensión de las culturas, valores de papeles y ejercicio del liderazgo.

f) Organizaciones Exitosas

A principios de los años ochentas estudiosos de la administración trataron de identificar los aspectos comunes que marcan la diferencia en las empresas de éxito, destacando como principales elementos el involucramiento del personal con la empresa, la alineación e objetivos personales con la organización, comunicar eficientemente haciendo presente los valores de la empresa.

g) La administración de calidad

Es la principal corriente de las administraciones actuales, su principal precursor fue Williams E. Domingo, su teoría se centra en que la calidad esta centrada en satisfacción total de los clientes, bajo este contexto el enfoque organizacional es un proceso continuo de compromisos, capacitación, motivación y participación. En esta corriente la comunicación juega un papel importante por que busca se este al pendiente de los cambios de forma pro-activa. Es decir haya una retroalimentación de información.

h) La administración participativa

En esta corriente se esta ligada a la calidad y la perspectiva cultural, Fernández (2006, 45p.) indica que esta tendencia administrativa esta marcada por la participación e involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles con objetivos comunes, esta corriente destaca la comunicación en todos los sentidos, la participación del personal en todos los niveles que finalmente los lleven a ser corresponsables de las decisiones que se tomen, con ello se pretende mejorar la calidad de las decisiones, estimular la productividad, la satisfacción laboral y oportunidad a responder en las demandas del mercado.

Se mencionaron varias corrientes y teorías donde tiene el origen el estudio de la comunicación en las organizaciones, presentando un panorama de todos los conocimientos que sustentan los estudios actuales de la comunicación organizacional, destacando los cambios que ha tenido la comunicación formal e

informal a lo largo de estos años, a pesar de ello se sobresale y prevalece a lo largo de estas teoría elementos esenciales como es la participación de los miembros de la organización, la necesidad de conocer y comunicar los requerimientos internos y del entorno así como alineación de criterios y objetivos ante los cuales los miembros responden.

2.3.2. La comunicación dentro de las organizaciones

El estudiar la comunicación en su parte técnica en las organizaciones se puede ver desde dos perspectivas Fernández (2006, 12p.) las describe de la siguiente manera:

a) Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización. Un ejemplo de comunicación interna son: La reunión este supervisores, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

Nosnick (2005, 30p.) a la comunicación interna la divide en dos:

Formal: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por las jerarquías y especificados en el organigrama de la organización,

Informal: Es la comunicación que se establece entre las personas de una organización, independiente de los puestos que ocupen en ella sin seguir canales ni procedimientos establecidos.

Externa: Es el intercambio de información que esta dirigidas a públicos, externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización. Ejemplo: Conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, presentaciones cívicas.

El manejo de la comunicación interna y externa permite fomentar las buenas relaciones entre sus miembros, haciendo ambientes cordiales, donde se proyecte de la imagen de la organización tanto interna y externamente.

2.3.3. Redes de comunicación organizacional

La transmisión de mensajes dentro de las organizaciones sigue caminos llamados redes de comunicación, debido a la poca o mucha información que se transmite por esos canales determinan hasta cierto punto la eficiencia y la satisfacción de sus miembros. Los mensajes siguen caminos oficiales dictados por las jerarquías especificadas en el organigrama de la organización. Esta interacción de los individuos en el ámbito organizacional puede darse de manera formal o de manera informal.

La transferencia de información en las organizaciones por lo general fluye de manera ascendente, descendente, horizontal y transversal Martínez (2008, 18p.) describe cada uno de estos conceptos de la siguiente manera:

a) La comunicación descendente

Es la comunicación que fluye de arriba hacia abajo, de un gerente a un empleado, sirve para evitar los mensajes de los supervisores a los subordinados. Tiene como propósito proporcionar la instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "Quien debe hacer qué, Cuando, como donde y porque".

b) La comunicación ascendente

Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

c) La comunicación horizontal o lateral

Se desarrolla en personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivos la integración y la coordinación del personal del mismo nivel.

d) La comunicación longitudinal o transversal

Es la comunicación que se da en todas las direcciones, con ella se permite el ejercicio de la autoridad, se puede ejemplificar con el autoridad que tiene un jefe de área en otra por la habilidad o conocimientos que este tenga.

Se puede ilustrar la transmisión de mensajes dentro de la organización tal y como se muestra en la Fig. 2.2.

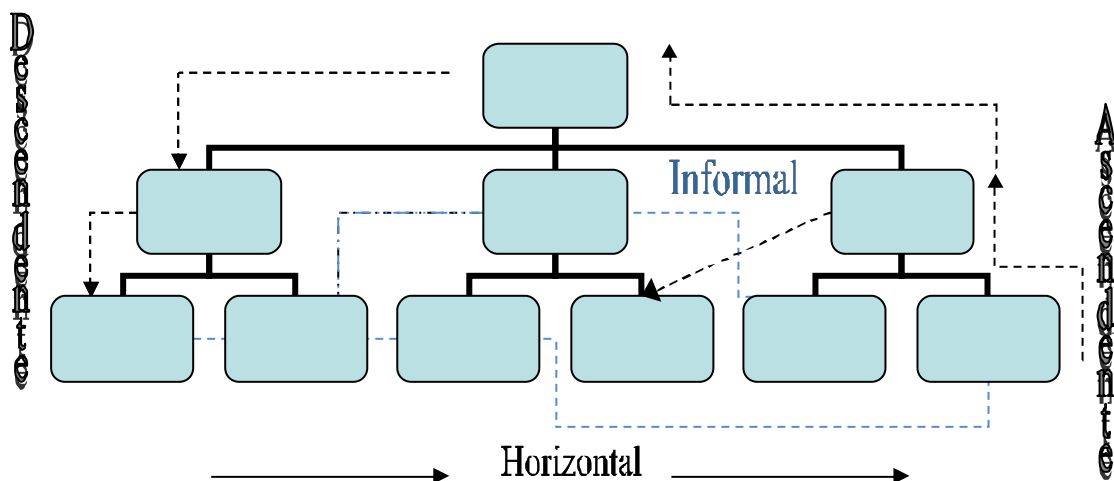


Figura 2.2 Flujo de Comunicación Organizacional
Fuente: Martínez Velazco y Nosnick, 2008, 18P

Cuando la comunicación no sigue la estructura o caminos mencionados anteriormente, la comunicación es informal, y comparte toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización.

Martínez (2008,75p), describe que la comunicación informal se origina de la siguiente manera:

- Por el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan.
- No siguen canales ni procedimientos establecidos formalmente.
- Cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes a esa área.

La transferencia de información fluye conforme a lo siguiente:

a) La comunicación circular

Esta se presenta en toda los niveles sin ajustarse a direcciones tradicionales, el contenido de la comunicación puede ser amplio dependiendo de las relaciones interrelacionales entre los individuos .

Las principales causas por las que surge la comunicación informal son:

- Nerviosismo e inseguridad.
- Falta de información.
- Interés personal o emocional en la situación.
- Información reciente.
- Necesidad de entrar en contacto.

Las características de la comunicación informal Martínez (2008,35p) las clasifica de la siguiente manera:

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.
- Traduce las ordenes formales a un lenguaje mas accesible.
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia.
- Es más rápida y flexible.
- Es incompleta, lo que puede traer consigo malentendidos.

De una manera ilustrativa Martínez y Nosnik (2008,32p) clasifican la transmisión de mensajes de la siguiente manera:

Cuadro 2.1 Comunicación dentro de las organizaciones

COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
Ambito	
<ul style="list-style-type: none"> • Ascendente. • Descendente • Horizontal. • Transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la organización.
Formato de los mensajes	
<ul style="list-style-type: none"> • Memorandos. • Cartas. • Reportes. • Circulares • Juntas , etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas. • Platicas. • Rumores. • Etcétera.

Fuente: Martínez Velazco y Nosnick, 2008, 32p.

Generalmente cuando se habla de comunicación informal dentro de las organizaciones se relaciona con el rumor, donde generalmente es considerado como transmisión de información dañina y errónea, sin embargo la comunicación informal puede transmitir información benéfica para la organización.

Las causas que originan la comunicación informal pueden ser: Interés por la información, inseguridad, falta de información o ambigüedad, asuntos relacionados con amigos y asociados, Interés personal, información reciente, y necesidad de relacionarse con el grupo.

El identificar la comunicación informal, sirve como herramienta para influir en las redes de comunicación, tratando de evitar los puntos negativos.

El rumor es parte de la comunicación informal, se da cuando existen comunicados sin fundamento o evidencia formal, se transmite de manera impersonal a través de canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos.

El rumor lo origina:

- El interés que se tiene por una situación.
- Ambigüedad, lo incierto y /o lo confuso.
- Falta de información alrededor de la situación.

La comunicación es considerada como un aspecto negativo y se tiende a exagerar sus puntos negativos sin embargo, La comunicación informal también proporciona información importante como es retroalimentación del desempeño de algún subordinado, rapidez en información relevante como posibles huelgas, es una fuente popular de información confidencial. La comunicación informal puede contener información favorable o desfavorable, llega a ser muy difícil saber en que momento dicha información puede llegar a ser benéficos o perjudiciales para la organización.

2.3.4. Clases de comunicación

Hampton (1990, 526p.) indica que existen dos maneras en que puede darse la comunicación dentro de las organizaciones de acuerdo a su comprensión y resultados:

- a) **Eficaz:** Cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados.
- b) **Efectiva:** cuando los miembros de la organización comparten información entre sí, y queda relativamente clara acerca de lo que significa esta información.
- c) **Ineficiente:** Cuando la gente no recibe bien la información que necesita o no se está muy seguro de lo que la información que reciben de los medios.

La comunicación en una organización, ésta debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad), circule en todas las direcciones y través de todos los canales (multidireccional), pueda valerse de instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada), integre necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuante (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible).

2.3.5. Barreras de la comunicación

Son interferencias que bloquean o distorsionan la calidad del mensaje, Ramos (2002, 69p.) indica que las barreras más comunes dentro del marco organizacional se encuentran las siguientes:

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

- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evacuatorios prematuros.
- Diferencia de significados simbólicos entre el emisor y el receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden al comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- Insuficiente lapso para reconocimiento
- Emitir excesiva información en un tiempo breve. Saturación de datos.
- Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- Empleo de frases imprecisas y oscuras.

Estas barreras son directamente

Ramos (2002,70p) divide las barreras en tres grupos:

- a)** Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional.
 - a. Tipo Operativo
 - b. Tipo Administrativo
- b)** Barreras en el sentido de la comunicación organizacional.
- c)** Barreras en la forma de conducción.

Estas son barreras en sentido operativo y administrativo, y se presentan como obstáculo frenando el desarrollo parcial o total del trabajo, estas barreras impiden los objetivos de las organización, el identificar cada una de estas barreras en el su origen, permite elaborar estrategias que ayuden a enfrentarlas y corregirlas.

a) Barreras en el desarrollo de la comunicación en la organización

a. Barreras de tipo operativo

Son Problemas que se presentan en el desarrollo natural del trabajo y no permiten que se alcancen los objetivos previstos.

- **Físicas:**

Son las deficiencias de los medios empleados como ruido, fallas en el medio, distancia, por mencionar algunos.

Ruido: De estas fallas el ruido es una de las barreras mas importantes a eliminar en el proceso de comunicación, se entiende por ruido el uso del argot, la mala escritura, problema con el teléfono o contestadora, una pesada carga de trabajo que impide que un receptor no comprenda la lectura un informe o un receptor del mal humor, entre otros. Uno de los principales desafíos para los gerentes es eliminar tanto ruido como sea posible.

- **Fisiológicas**

Deficiencia orgánica de las personas que intervienen en el proceso (bloqueo de los sentidos), Limitantes funcionales de las personas. (Sordera, ceguera, daltonismo, etc..).

b. Barreras de tipo administrativo

Distorsión por la estructura de la organización o proceso comunicativo, que dan lugar a distorsión de la información.

Las principales fallas de comunicación detectadas en las organizaciones son la: falta de comprensión, disconformidad y falta de información. Estas causas son la fuente principal de problemas que en las relaciones en los individuos , no se excluyen mutuamente, y son dependientes del receptor y del emisor.

b) Barreras en el sentido de la comunicación organizacional

Estas son barreras que se presentan debido a que no todas las personas piensan de la misma manera ante esta situación la comunicación puede distorsionarse:

a. Semánticas

Diferencias de idioma o en el uso de la palabra con diferente significado, lo que produce interpretación equívoca.

b. Psicosociales

Percepción y comprensión individual del mundo, son suposiciones respecto a otras personas o actividades negativas, diferencias culturales o de rol, o de status.

Entre las principales barreras psicosociales de la comunicación interpersonal Robinson (2005, 262p) menciona las siguientes:

- **Filtrado:** Es la manipulación deliberada de la información para que parezca favorable al receptor
- **Emociones:** Se refiere a la manera en que el receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo.
- **Sobrecarga de información:** Cuando la información con la que se trabaja excede la capacidad de pensamiento de la persona que lo recibe.
- **Defensa:** Cuando la información que se recibe es interpretada como amenazante.

c) Barreras en la forma de conducción

Se refiere al desarrollo y fluidez que tiene la comunicación dentro de la organización:

a. Comunicación ascendente

Es la emisión errónea del mensaje por un deseo de agradar o por un temor al castigo.

b. Comunicación descendente

Es la mala emisión de ordenes al los subordinados ocasionando que esto no entiendan de manera correcta el mensaje provocando que realice actividades distintas a las indicadas.

c. Comunicación horizontal.

Se presenta cuando se imponen ideas sin que haya bases justificables aun cuando no todos estén de acuerdo.

2.3.6. Funciones de la comunicación efectiva

Una comunicación efectiva beneficia todos los procesos y aspectos de la organización. Con ello, sus miembros pueden comprender la personalidad, actitud y valores de los demás. Esto permite contar con trabajadores motivados para realizar actividades con mayor desempeño, cuando se comunica con claridad lo que se espera, las consecuencias son favorables es la realización de un trabajo con calidad y empeño, el expresar la confianza en la capacidad en que el o los grupos, trabajen eficiente y efectivamente para lograr sus objetivos, cuando se llevan a cabo una comunicación eficaz los líderes influyen en seguidores. Cuando las organizaciones experimentan problemas tales como trabajadores desmotivados o alta rotación de personal, es parcialmente la culpa de la mala comunicación, al no quedar claro los objetivos, metas, actividades a desarrollar y objetivos a lograr.

Jones (2002, 433p.) propone que la buena comunicación prevé muchos problemas, y sus funciones más importantes en las organizaciones son:

- a) Proporcionar conocimientos
- b) Motivar a los miembros de la organización
- c) Control y coordinación de esfuerzos de las personas, y
- d) Expresar sentimientos y emociones.

a) Proporcionar conocimiento

Una función básica de la comunicación es la de proporcionar conocimiento a los miembros de la empresa a fin de que puedan realizar su trabajo con eficacia que les permita alcanzar sus objetivos. Al proporcionar conocimiento acerca de la forma en que se realizan sus actividades o sobre las decisiones que se han tomado, la organización se asegura de que los miembros tienen la información que necesitan realizar sus actividades con alta eficiencia.

b) Motivación de los miembros de una organización

Jones (2002, 435p.) Indica que la motivación es un factor determinante en el rendimiento de las organizaciones, y la comunicación juega un papel central en la motivación de los miembros para cumplir sus objetivos. La forma en que un administrador puede determinar los resultados de cualquier trabajador es comunicar a los objetivos y averiguar que resultados del trabajador.

Los directores necesitan de la comunicación para motivar a los trabajadores y que estos sean capaces de realizar sus actividades con alto desempeño y con ello van a recibir los resultados que desean.

Cuando los trabajadores tienen objetivos específicos y difíciles, es conveniente informarles o retroalimentarles sobre la manera en que la están realizando de esta manera se mejora el desempeño. Los directores han utilizado la comunicación para que los trabajadores sepan lo que se debe lograr y la forma en que han avanzado con sus esfuerzos por lograr esos objetivos.

c) Control y coordinación de esfuerzos de las personas

La comunicación en las empresas es esencial para el control del comportamiento de sus miembros, a fin de que desempeñen sus puestos de trabajo en una forma eficiente. Además de controlar la conducta de los miembros las organizaciones también coordina los esfuerzos particulares de cada uno. Con la transferencia de información se elimina la duplicidad de esfuerzos y se evita un mal desempeño de uno u otro miembro del grupo que impida alcanzar las metas.

d) Expresar sentimientos y emociones

Otra de las funciones más importantes de la comunicación organizacional es todo lo que la gente expresa, sentimientos y emociones. Esos sentimientos y emociones pueden ser generalmente específicos y pueden originarse dentro y fuera de lugar de trabajo.

El estado de ánimo de las personas en el trabajo, están influenciadas por los sentimientos experimentados en el día a día, al desempeñar sus puestos de trabajo. Los individuos y grupos pueden cumplir mejor sus objetivos si son capaces de comunicar sus estados de ánimo a los demás, al compartir sus experiencias y sentimientos se influye en las percepciones, evaluación de las personas y situaciones, así como su comportamiento, mejorando con ello las relaciones grupales.

El expresar los estados de ánimo y las emociones de las personas ayuda a los miembros de la organización se entiendan, cuando las personas se entienden, son más capaces de trabajar juntos y en equipo para llevar a cabo cualquier actividad y así lograr los objetivos organizacionales. El trabajar individuos comprensibles permite generar ambientes de trabajo agradables, esto hace que las personas logren mayor permanencia en la organización, mejor ambiente de trabajo y por ende mas productivo.

2.4. Motivación

La motivación en las organizaciones actuales, va orientada a conseguir que los empleados alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo, así como mayor permanencia en la misma, evitando con ello la fuga de conocimiento y talento, por lo que es necesario contar con una comunicación eficaz, que sirva como herramienta para desarrollar motivación de los colaboradores y miembros de la organización. El contar con individuos motivados permite a las organizaciones realizar planes para cumplir sus metas y objetivo.

Para el estudio de la motivación en el interior las organizaciones, se estudia conocer su concepto, orígenes, escuelas y el rollo en el desempeño de las actividades individuales de las personas las organizaciones.

2.4.1. Concepto de motivación

La motivación se refiere a los factores que activan y dirigen el comportamiento de los seres humanos; su complejidad ha ocasionado una variedad de enfoques conceptuales, esto es, biológicos, cognitivos y sociales; estos enfoques buscan explicar el comportamiento de las personas en direcciones específicas.

Nosnik (2008, 89p.) cita que la palabra motivación proviene del latín "MOTUS", que significa movido, y "MOTIO" que significa mover. Motivación expresa, la idea de dinamismo de cambio de la psicología y la filosofía la motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en aquellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. En otras palabras la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas.

2.4.2. Tipos de motivación

La motivación se da de dos maneras una positiva y otra negativa Hicks (1987, 325p) las describe de modo siguiente:

- La motivación positiva es aquella que ofrece algo de valor para la persona incluyen sueldos, incentivos y posibilidades de crecimiento.
- La motivación negativa es aquella que utiliza el castigo o la amenaza, esto es llamadas de atención, amenazas de despido o de traslado, en caso de que la actuación no sea apropiada.

2.4.3. Proceso de motivación

Robinson (2001, 383p.) describe a la motivación como la fuerza que organiza y mantiene un comportamiento en una persona, resalta que los aspectos que determinan su importancia son:

- La motivación esta siempre en cualquier tipo de relación de la persona con una organización.
- La motivación es un factor que interviene en el desempeño laboral desde el ingreso a la organización.
- Debe inducirse de manera periódica, mientras el empleado se encuentre laborando en la organización.
- La motivación es una herramienta que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

El mantener motivado al trabajador se logra una formación continua y evita que trabajador deje la organización.

Estos supuestos forman la base para explicar la evolución de la teoría de la motivación. Para introducirnos a las teorías de la motivación y la forma de motivar de los gerentes es necesario comprender y conocer los aspectos anteriores.

2.4.4. Factores que influyen en la motivación

Rodríguez (1988), cita a Hellriegel quien indica que “para motivar a los empleados es necesario considerar los factores que activan y sostienen su comportamiento”. Menciona que estos los factores motivacionales están bajo el control de los administradores y pueden ser aplicables para mejorar el desempeño de los empleos, se analiza de manera sencilla cada factor que influye en la motivación.

a) Diferencias individuales

Cada persona es única, sus diferencias individuales son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes que los individuos llevan consigo a su trabajo. Como estas características varían de una persona a otra, también varía el motivo. Ejemplo si a un empleado lo motiva el dinero buscara un trabajo donde le ofrezca un salario elevado.

b) Características del puesto

Son las características de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen en:

- La variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.
- El grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea de principio a fin (identidad de tareas).
- La significación personal atribuida al trabajo.
- La autonomía.
- El tipo y grado de retroalimentación de desempeño que recibe el empleado.

Las características predominantes de ciertos puestos no lo son de otros.

c) Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales con las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (como vacaciones pagadas, seguros y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (como bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados, pero para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

2.4.5. Antecedentes de las teorías de la motivación

En la década de los cincuentas se desarrollaron tres teorías que explicaron los conceptos motivacionales, las cuales fueron la base de donde surgieron las teorías contemporáneas, en la actualidad son las teorías más conocidas y son las que se utilizan para explicar los conceptos actuales.

Cada teoría pretende describir que son los seres humanos y lo que pueden llegar a ser, explican el desarrollo de las personas, y sirven a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

Robbinson (2005, 393p.) describe que las primeras tres teorías de motivación vienen ligadas a las teorías de la administración científica de la siguiente manera:

a) Teoría clásica

De Taylor (1911), en esta teoría los gerentes motivaban a sus trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían más ganaban. El supuesto básico es que los gerentes entendían el trabajo mejor que el trabajador, quienes en esencia eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

b) Modelo de relaciones humanas

El principal precursor de esta teoría es Elton Mayo, quien encontró que las tareas repetitivas provocan aburrimiento y esto desmotivación, mientras que los contactos sociales sirven para crear motivación y sostenerla, Por ello sostenía que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales haciendo que se sientan útiles e importantes.

c) Teoría de los Recursos Humanos

Ligada a los estudios realizados por McGregor y otros teóricos, quienes definen a la jerarquía de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial.

Estas teorías dan inicio a las teorías motivacionales que hoy se conocen.

2.4.6. Teorías de la motivación

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades

Elaborada por Abraham Maslow (1954), consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades que son:

- Fisiológicas
- De seguridad.
- Sociales.
- De estima
- Autorrealización.

Indica que las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado. El predominio de las necesidades dependerá de la situación presente de la persona.

b) Teoría X y la Teoría Y

McGregor propuso que la naturaleza de los seres humanos tiene un punto esencial negativo llamado teoría X y otro positivo llamado teoría Y, Identifica en estos dos supuestos que la teoría X sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo, aun cuando es considerada como una necesidad, evitándola siempre como sea posible, La Teoría Y es más optimista, indica que las personas quieren trabajar y puede derivar mucha satisfacción en el trabajo. Según McGregor las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral, (Robbinson; 2006, 469p).

c) Teoría de los dos factores

En la década de los setentas Herzberg clasifico las necesidades en dos factores que explican la forma de motivación de los trabajadores en la empresa, su teoría propone que la gente esta motivada por estos factores.

a. Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo.

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas para sentir satisfacción.

b. Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo.

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías contemporáneas de motivación presentan explicaciones actualizadas de la motivación de los empleados.

d) Teoría del reforzamiento o conducta

Ligada al Psicólogo B. F. Skinner, indica que el comportamiento tiene causas externas controladas por consecuencias, las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico.

Estimulo ----- Respuesta ----- Consecuencias ----- Respuesta Futura

Sobre la base de esta teoría del reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta o sea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se tienen varios métodos entre ellos:

Reforzamiento positivo.

- Aprendizaje de anulación.
- Extinción.
- Castigo.

Se refuerzan las conductas deseadas

- Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.
- Se aplica la ausencia del reforzamiento.
- Se aplican consecuencias negativas.

e) Teoría de la equidad

Es desarrollada por Stacey Adams quien propone que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas. En otras palabras los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral con relación con lo que aportan, si después comparan su relación de entradas con empleados importantes y esta es igual o de mayor existe un estado de equidad.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

f) Teoría de las expectativas

Esta teoría indica que las personas eligen como comportarse dentro de varias conductas alternativas, como base en sus expectativas de lo que obtendrá de cada conducta. Sus principales teóricos son David Nadler y Edward Lawler quienes basan su estudio en 4 expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a las personas y factores ambientales.
- Las personas toman decisiones consientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

g) Teoría de las metas

Se centra en el proceso de establecer metas. Según el psicólogo Edwin Locke, esta teoría indica que las personas están motivadas cuando se establecen metas claras, con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

El proceso de establecimiento de metas de una persona se divide en cuatro fases.

- Establecer la norma a alcanzar.
- Evaluar si es alcanzable.
- Evaluar si se cumplen las metas personales.
- La aceptación de la norma, lleva al establecimiento de la meta y la conducta se dirige hacia dicha meta.

Las teorías de la motivación antes descritas explican los motivos, por lo cuales las personas logran la realización de su trabajo, se definen los aspectos más importantes y que pueden servir para comprender relación que se tiene con la comunicación en las organizaciones.

En cada una de estas teorías se aprecia la esencia de su contenido, buscan explicar y anticipar el comportamiento con base a las necesidades de las personas, lograr la motivación del empleado para que permanezcan por más tiempo dentro de la organización. En la búsqueda de este logro, la comunicación es un elemento vital el utilizarla de manera eficaz para logra influir en el comportamiento y decisiones de los empleados.

2.4.7. El papel de la comunicación en la motivación

Nosnik (2006, 99 p.) menciona que las organizaciones deben proveer a los empleados una situación laboral que lo mantenga satisfecho, donde el empleado desempeñe conductas y actividades para el logro de las metas y objetivos establecidos por misma organización.

La comunicación efectiva produce actitudes positivas, que se manifiestan en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado y en su interacción con sus superiores, con los miembros del equipo, clientes externos y demás miembros involucrados en la actividad de la organización, dando como resultado todos los beneficios que se reciben por esta acción.

La comunicación como herramienta para la transferencia y comprensión de significados cumple con la función de controlar la conducta de los miembros de la organización a través de las jerarquía de autoridad y el establecimiento de lineamientos, además fomenta la motivación al dar explicaciones requeridas a empleados o socios para que ejecuten las acciones necesarias para expresar sus frustraciones o sentimientos de satisfacción.

III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se menciona la forma en que se realiza el estudio de la comunicación organizacional en el interior de una empresa.

Se toma como método de investigación el estudio de caso para abordar y dar respuesta a las interrogantes que originaron el planteamiento del problema de investigación.

Con el estudio de caso se abordan problemas particulares donde se evalúa a la organización de manera práctica en un ámbito real, mediante esta herramienta metodológica, se pretende dar respuestas a los posibles problemas presentados en la empresa respecto a la comunicación organizacional. Con el estudio de caso se identifica de manera práctica el proceso de comunicación y la motivación en la organización objeto de estudio.

3.1. Método cualitativo

El análisis del caso se realiza mediante diseño cualitativo-descriptivo, debido que este método permite indagar mediante elementos metodológicos, su uso, es generalmente en estudios organizacionales, en donde su principal fuente de información es la observación y las entrevistas semi-estructuradas a varias personas de la organización,

Con este método se obtienen datos descriptivos, extraídos de las entrevistas, tomando en consideración las conductas y fenómenos observados en cada uno de los entrevistados para el estudio de la comunicación en la organización.

3.2. Técnicas utilizadas

De las técnicas que se abarcan en esta investigación cualitativa son las siguientes:

a) Técnica de observación

Se entiende que es el análisis y registro del comportamiento del individuo, objeto, unidad o acontecimiento a investigar. Con ello se pretende obtener un análisis y registro de la forma en que se da la comunicación dentro de la organización que se analiza.

b) Técnica de la entrevista

Es el proceso de interacción dinámica de comunicación de dos personas, su objetivo es obtener información, lo mas apegada a la realidad, sobre el objeto de análisis que se estudia, debido a que esta es considerada una de las técnicas de investigación útil para obtener información a través de la conversación profesional con una o varias personas cuya finalidad es realizar un estudio más analítico de investigación. El uso de esta herramienta permite información adicional de sus expresiones físicas.

Las personas entrevistadas que se eligieron, fueron de manera aleatoria de distintos departamentos de la organización, también se eligió al director de la organización, ya que su opinión ofrece información sobre los planes a futuro de la empresas en relación a los temas investigados, con ello se permite evaluar la apertura que sobre los cambios o mejoras que puedan hacerse al respecto.

3.3. Planteamiento del problema

Por ser la comunicación un elemento importante e imprescindible, su análisis en esta organización nos permite saber si se está llevando a cabo de manera eficaz y adecuada, si con ello se genera un ambiente laboral sano donde los trabajadores cuenten con información suficiente sobre las estrategias y los objetivos de la empresa, que les permitan sentirse motivados y sus esfuerzos estén enfocados al logro de esas metas y objetivos, donde promueva la participación logrado con ello su motivación, permanencia y desarrollo. El detectar los problemas que le afectan al respecto, permite plantear soluciones que ayudan a una mejora. La comunicación en cualquier empresa juega uno de los papeles centrales para el logro de los objetivos, con ella se logra que las empresas funcionen adecuadamente, debe existir una comunicación muy fluida que garantice la correcta transmisión e interpretación de la información.

3.4. Objetivo

El objetivo de este trabajo es identificar y analizar los elementos de la comunicación organizacional interna en una empresa de transporte de mercancías más grande de México, y con ello su premisa primordial es la siguiente:

- a)** Identificar los principales canales y medio de comunicación en la organización y la influencia motivacional que tienen en el desarrollo de las actividades individuales y grupales.

- b)** Identificar la eficiencia de la comunicación en la organización, para determinar si esta es una fuente de motivación o desempeño laboral.

3.5. Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuál son los canales de comunicación utilizados en la organización?
- b) ¿Es efectiva la comunicación interna, existe retroalimentación entre sus miembros?
- c) ¿Se cuentan con herramientas para medir la efectividad de la comunicación?
- d) ¿Se utiliza la comunicación para motivar a los empleados?

3.6. Hipótesis

- a) Los canales de comunicación de la organización son informales y tienen deficiencias en su manejo y la principal fuente de información en la empresa es el rumor.
- b) La comunicación en la organización no es efectiva y existe poca retroalimentación.
- c) No se cuenta con herramientas o información para medir la eficiencia o eficacia de la comunicación en la empresa, tampoco se cuenta con estrategias para mejorarla o fomentarla.
- d) No se utiliza la comunicación como herramienta para motivar el personal.

3.7. Justificación

La empresa es una de las empresas de transporte mas grande de México, la cual ha crecido en un 50% en los últimos 10 años, este crecimiento su crecimiento esta relacionado con la correcta transmisión de los mensajes, objetivos, metas, el identificar las fallas en la transmisión de la información permite diseñar estrategias adecuadas de mejora de acuerdo al problema más recurrente al que se enfrenta. Es por ello que se escoge esta empresa para evaluar los temas de estudio debido que tiene el acceso a información interna y

los dueños están interesados en conocer un diagnóstico de la empresa sobre este tema.

3.8. Alcance

La empresa que se eligió es una organización del sector servicios dedicada al transporte de mercancías, cuenta con más de 40 unidades de negocios (sucursales) y un corporativo, el estudio toma como muestra el corporativo y dos de las unidades de negocios más representativas de la empresa por el tamaño de la unidad y el número de personal que ahí labora.

3.9. Viabilidad

La empresa que se elige para llevar a cabo nuestro estudio de caso es una empresa mexicana de transportes, se cuenta con acceso a la organización y a la información necesaria para llevar a cabo este análisis, la investigación es una contribución importante, por una de las más grandes de México, con más de 70 años de historia, cumple con las características apropiadas para este estudio, en ella se pueden analizar el adecuado manejo y uso de los canales de comunicación, medios de comunicación, capacidad de los empleados y directivos para enviar, recibir los mensajes y motivar para el logro de objetivos.

IV. ESTUDIO DEL CASO

La comunicación interna en una organización es un elemento que influye en la motivación de los empleados, identificarla en la organización nos permite conocer las principales deficiencias y aciertos en su manejo por ello es necesario conocer de manera práctica los elementos de la comunicación y barreras que impiden una comunicación efectiva entre sus miembros ayuda a elaborar acciones para mejorarla y utilizarla en beneficio de la empresa. En este capítulo se describe los antecedentes de la organización y el resultado de la investigación, donde se da respuesta a las preguntas de hipótesis, que generaron la inquietud de la elaboración de este trabajo de investigación. Es importante mencionar que el nombre de la organización ha sido omitido con el propósito de no afectar a los intereses la empresa de estudio y por petición de los directivos de la organización. Por tal razón a lo largo del trabajo no se nombra a la empresa.

En este capítulo se revisan los antecedentes históricos de la organización, como parte del marco conceptual que nos permite la introducción al estudio y evaluación de la comunicación en esta organización, se detalla la historia, antecedentes relevantes de la empresa que dan pie al estudio de este tema, también se hace mención de la Misión, Visión, Filosofía y Valores los que hacen vinculo con el tema de estudio, analizando si se aprovecha la comunicación interna como un elemento estratégico para hacer la diferenciación de las empresas de su mismo giro.

4.1. Descripción de la Empresa

La empresa de transporte, es una organización del sector servicio dedicada al transporte de mercancías dentro de la república mexicana, esta constituida por capital 100% mexicano, cuenta con mas de 70 años de historia y es considerada por sus competidores como una las empresas más grandes de este giro en México, porque abarca el traslado de mercancía desde la frontera norte de la república Mexicana hasta la frontera sur. La empresa de transporte realiza el traslado de mercancías de un lugar a otro en caja seca, ya sea en Tráiler o Tortón, transporta y traslada las mercancías desde un paquete (paquetería) o por carro completo, (una sola remesa que normalmente se envía de una fabrica y/o bodega al cliente), cuenta con mas de 40 sucursales, en la república mexicana, y en ella laboran mas de 1,500 empleados, que se integran de empleados de área administrativa, operativa y operadores de camiones.

Es una empresa líder en el desarrollo de tecnología de información aplicada al transporte para ofrecer un mejor servicio, está certificada en el proceso de servicio bajo la Norma ISO 9001 versión 2000 en el 80% de su sucursales siendo la primera empresa de transporte de paquetería certificada.

La empresa cuenta con 48 terminales en 19 estados del país, con una flota de más de 700 camiones entre los que destacan 500 tracto-camiones y 200 camiones tipo trotón.

4.2. Servicios que ofrece

La empresa de transporte cuenta con vastos y diversos recursos que le permiten ofrecer una amplia gama de servicios de carga los que se describen en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1 Principales servicios de la empresa de transporte

Servicio operativo	Servicio de Información.
<ul style="list-style-type: none"> • Carro Completo • Consolidación de Carga • Equipo especializado • Paquetería • Recolección y Entrega a Domicilio • Seguro de Custodia • Servicio Dedicado • Servicio de Ocurrer • Transferencia a Transportación Marítima Aérea o Ferroviaria • Seguro de mercancías 	<ul style="list-style-type: none"> • Rastreo Satelital de unidades. • Retorno de Evidencias digitalizadas. • Rastreo de embarque por internet.

Fuente: Diseño de autoría propia

La empresa de transporte mueve más de 100 mil remesas mensuales a través de sus 48 sucursales cubriendo 19 estados y más de 150 ciudades en todo el país.

Las principales ciudades donde cuenta con oficinas para de recolección y entrega se describen en el cuadro 4.2.

Tabla 4.1 Principales ciudades de cobertura

Aguascalientes	Baja California Norte	Quintana Roo
Baja California Sur	Campeche	Querétaro
Chiapas	Chihuahua	Oaxaca
Coahuila	Colima	Puebla
Distrito Federal	Durango	Morelos
Estado de México	Guanajuato	Nuevo León
Guerrero	Hidalgo	Nayarit
Jalisco	Michoacán	

Fuente: Diseño de autoría propia

4.3. Funciones Principales

La empresa es una coordinadora y administradora de los bienes propiedad de los socios, sus principales funciones son:

- a. Representar a la sociedad ante instituciones gubernamentales.
- b. Administrar las oficinas, Tráilers, personal operativo y administrativo.
- c. Prestar el servicio de entregas a domicilio, con camionetas que son propiedad de organización.
- d. Realizar negociaciones con clientes y proveedores.
- e. Definir estrategias Administrativas y fiscales para su operación.
- f. Garantizar la rentabilidad de los camiones.
- g. Informar sobre cambios y acontecimientos que afecten a la sociedad.
- h. Realiza estrategias que garanticen el beneficio de la sociedad.

Estas funciones permiten a la empresa de transporte ser una organización con mayor representación en el mercado, y con ello ser una de las principales empresas de transporte de paquetería en México.

Debido a las funciones de coordinación de los bienes de los socios es necesario que la empresa informe de manera oportuna sobre resultados, cambios, mejoras u acontecimientos relevantes que involucren a la sociedad, por ello debe buscar mecanismos y herramientas que le permitan informar y comunicar de manera oportuna.

4.4. Misión, visión, Filosofía y valores

a) Misión

- Proporcionar el servicio de transporte de mercancías con calidad de clase mundial
- Manteniendo una estrecha relación con los clientes
- Promoviendo el desarrollo integral de su personal
- Logrando el liderazgo en todo el país
- Y reconocimiento internacional

b) Visión

- Empresa innovadora de clase mundial, líder en el transporte con cobertura nacional e internacional
- El personal, socios, directivos y proveedores, están comprometidos y orgullosos de pertenecer a la empresa
- Sus integrantes viven la cultura de calidad y están unidos como una gran familia
- Se estimula el desarrollo del potencial humano y profesional de todos en la empresa
- Empresa ejemplar, generosa, participativa en la sociedad, símbolo de integridad, calidad y excelencia, reflejo de sus integrantes

c) Filosofía

Empresa comprometida con sus socios, empleados, sociedad y principalmente con nuestros clientes.

Su compromiso es cumplir una función económica, social, técnica y humana, proveyendo el servicio de transportes con calidad.

- **Compromiso Económico:** generar riqueza para que los socios obtengan una utilidad razonable, nuestros empleados un nivel de salarios adecuado. Con nuestra aportación de impuestos, el pago a nuestros proveedores y la generación de empleos contribuimos al beneficio de la sociedad en general.
- **Compromiso Social:** Contribuir al desarrollo de la sociedad en general, participando en labores sociales, buscando la protección del medio ambiente.
- **Compromiso Tecnológico:** contribuir al desarrollo de la industria del autotransporte innovando, creando y siendo líderes en la industria.
- **Compromiso con nuestros Clientes:** Mantener un estrecho contacto con nuestros clientes a fin de conocer sus requerimientos y satisfacer oportunamente sus necesidades para apoyarlos en el logro de sus propósitos.
- **Compromiso con el Hombre:** Formar al personal y establecer las condiciones necesarias para favorecer su desarrollo integral como seres humanos, fomentando en ellos un sentimiento de pertenencia a su Empresa y a su Nación, para que compartan nuestros valores y estén orgullosos de ellos.

Promover un clima de trabajo que se caracterice por el respeto a la dignidad humana, por la comunicación abierta en todos los sentidos, por el reconocimiento a los logros individuales y de equipo, por el estímulo a la creatividad y a la productividad, así como por la igualdad a las oportunidades de crecimiento.

d) Valores

- La persona

Es nuestro recurso más valioso, considerando sus sentimientos, inteligencia, voluntad, valores y motivaciones

- Integridad

Compromiso total de la persona para tener un comportamiento ejemplar, confiable y honesto en todos los aspectos de la vida en común

- Compromiso

Conocer, entender y vivir la misión de la empresa a través de una entrega total al cumplimiento de la misión individual

- Calidad

Cumplir o superar lo que los clientes requieren adecuando nuestro servicio para lograr su total satisfacción

- Servicio

Dar lo mejor de nosotros hacia los clientes, cumpliendo sus necesidades a través de una estrecha relación

Esta misión y visión es transmitida a los miembros de la organización para que realicen sus estrategias departamentales para el logro de las mismas, la empresa pública en su misión y visión en medios electrónicos como el intranet y extranet, además que imprime folletos que se distribuyen a los empleados.

La empresa de transporte es una empresa comprometida con sus socios y colaboradores, las personas que laboran en la empresa son consideradas especiales, pues poseen una característica peculiar. El elevado nivel de responsabilidad con el que desarrollan su trabajo.

4.5. La comunicación en la organización

La empresa de transporte al ser una organización constituida y con varios años de existencia, su comunicación interna se genera de manera formal, se utilizan las cadenas oficiales de mando y la transmisión de la información utiliza los canales y medios formales que se dan en cualquier organización, con esto no deja a un lado que se utilicen los medios informales para obtener información relevante del momento de interés general.

4.6. Eficacia de la comunicación como elemento de motivador

La eficacia y la eficiencia de la comunicación entre los miembros de la organización (emisor y receptor) se observaron la manera en que se ejecutaron las conversaciones entre jefes y subordinados, el personal que recibe la información no siempre comprende lo que se le indica, generalmente la información tiende a distorsionarse o poco entenderse, provocando duplicidad en el trabajo y re-trabajos innecesarios. En las entrevistas con empleados de la organización se les cuestiono que sobre que tan eficiente era la comunicación interna a lo que en su mayoría indica que era necesario reconfirmar las instrucciones recibidas por que no siempre son claras, esto hace que el empleado no se sienta cómodo con las actividades des que realiza.

No todo el personal recibe retroalimentación sobre el avance de sus actividades, esto ocasiona que no conozcan el que hacer, como y por que lo hacen, provocando que las actividades que realizan no vayan orientadas a una meta concreta. Se identifica que aun cuando existen áreas que informan a sus colaboradores directos sobre los avances de las actividades que realizan, mas del 80% de las aéreas no informan sobre estos avances, se percibe la incertidumbre en las actividades que realizan, tampoco de encontraron evidencias del aprovechamiento de la motivación verbal, ya que poco o casi nada premia verbalmente por parte de los jefes, tampoco se incentiva con mensajes concretos cómo se debe realizar o modificar el trabajo.

Esta falta de información hacia los miembros de la empresa genera factores de insatisfacción y desmotivación para el desempeño del trabajo esto se puede visualizar en las conductas del personal donde no da seguimiento a la problemáticas que se presentan.

4.7. Medios de comunicación

En cuanto a los medios para comunicarse en la organización se aprecia que la empresa cuenta con medios electrónicos como: Teléfonos, radios (Nextel), correo electrónico, intranet y extranet, para mantener informados de manera interna como de manera externa, también se tienen herramientas como CRM para el control de problemas y servicio a clientes, del cual solo las áreas operativas cuentan con acceso, la organización ha invertido en tecnología para mantenerse informado, hace falta mas difusión sobre las herramientas existentes por que existen aéreas que desconocen el uso e información que se maneja.

En las entrevistas con el personal de la organización se identifica que los medios de comunicación mas utilizados en todos los niveles, es el correo electrónico en primera instancia, en segunda instancia el teléfono, generalmente esta decisión es por las distancia entre las sucursales, aun cuando estos medios proporcionan una gran riqueza de información, se pierde el aprovechamiento que información que proporciona la comunicación cara a cara. En ultima instancia se utiliza la comunicación personal cara a cara, esta es utilizada generalmente dentro de cada unidad de negocio, por la practicidad y la cercanía, comentan que se utiliza la comunicación electrónica debido a que consideran mas practico por que pueden enviar más información por con alto contenido a demás de dejar evidencias, sin embargo esto deja a un lado que se pueda obtener la información adicional o retroalimentación con otro medio de transferencia de información como es la comunicación cara a cara, sin embargo destaca en las entrevistas que el área directiva prefiere informar mediante comunicación cara a cara, consideran

que de esta manera quedan asentadas, aclaradas y detalladas los temas tratados. se identifica realizan juntas periódicas sobre avances o compromisos de las aéreas, sin embargo estas deben promoverse en todos los niveles de la organización.

4.8. Redes de comunicación

Debido a la estructura que cuenta la empresa la comunicación y que cuenta con niveles de mando perfectamente estructurada se puede identificar como se generan las redes de comunicación, donde se identifica el flujo de comunicación formal e informal, mismo que se pude ejemplificar en la Fig. 4.1 del flujo de comunicación la cual se ilustra en el siguiente ejemplo.

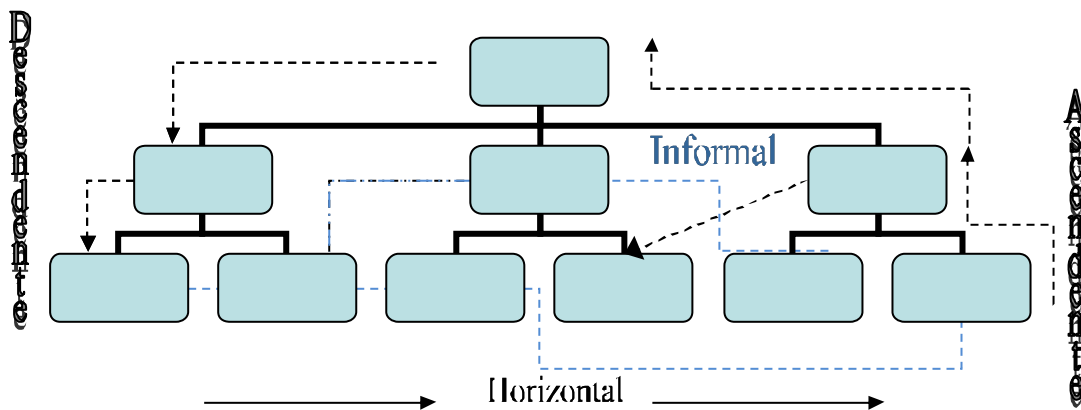


Figura 4.1 Flujo de la Comunicación Organizacional dentro de la empresa

Fuente: Martínez Velazco y Nosnick 2008, 18P

La empresa se cuenta con 8 niveles jerárquicos en su estructura organizacional, estos niveles son:

1. Dirección General.
2. Direcciones en corporativo.
3. Gerencias de plazas.
4. Jefaturas.
5. Coordinaciones.
6. Asistentes y auxiliares,
7. Personal operativo.
8. Personal de apoyo.

La empresa cuenta con una estructura perfectamente organizada en la cual se identifica la comunicación formal fácilmente, en las sucursales en 40 ciudades de la república Mexicana, se puede identificar las líneas y redes de comunicación, en la organización se observa que los flujos de comunicación formal que mas se utiliza, es de manera descendentes (de la alta dirección a los empleados), debido a que las directrices a seguir emanan de los jefes, los cuales generalmente toman la forma de órdenes, tareas, o actividades a realizar, etc.

La dirección general junto a las direcciones del corporativo emiten los objetivos de la organización y que estos se explican a las Gerencias de Sucursales para ser difundidos a los empleados sin embargo esto no garantiza que se conozcan en todos los niveles de la organización. Aun cuando esta definido por procesos de calidad las reuniones periódicas para transmitir, objetivos, planes, metas, avances de cumplimiento, estas reuniones no se siempre realizan, no se cuenta con las minutas como evidencias, por lo que existe poca difusión real de los objetivos.

En cuanto a la retroalimentación de jefes a subordinados no existe, en varios de los departamentos no se comparten los resultados finales y solo se quedan en los mandos medidos.

La comunicación descendente tiende a generar la motivación en los empleados, haciendo el uso correcto de ella, los empleados se sienten mas identificados y participativos en la organización, en la empresa se identifica que los empleados se sienten identificados con la empresa, debido a que con orgullo portan los distintivos de la empresa, como camisas con logos de la empresa, donde en ocasiones dichas prendas se mandaron confeccionar por iniciativa de los mismos empleados, los directivos transmiten este entusiasmo a los empleados con el uso de dichos emblemas. Sin embargo este entusiasmo no fue reconocido por la organización, siendo que este hecho elemento para fomentar la motivación de los empleados.

Conversando con directores de la organización nos informan que anualmente se realiza reconocimiento al personal y plazas que lograron resultados, donde se informa a nivel nacional el resultado, y destacando logro de las mismas, siendo este hecho un factor motivador para las demás sucursales, a manera de distintivo, se da un reconocimiento económico, provocando que esto sea un reto por área, con ello se mueve al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción y motivación para el logro de estos reconocimientos.

En la entrevista se observo que los gerentes consideran que la comunicación es un elemento indispensable para motivar al personal sin embargo no se utiliza como elemento estratégico para lograrla, pocos se felicita al personal a su cargo sobre los logros realizados.

La comunicación ascendente (de los empleados hacia la direcciones) no se da, se tiene poco contacto del personal directivo (corporativo) con el personal de operativo tanto por la distancia como por la poca interacción que existe.

Se identifica que existe poca retroalimentación sobre los problemas comunes que se originan a nivel operativo, hasta que estos se vuelven un problema que es difícil de corregir, aun cuando la organización cuenta con

encuestas tanto a clientes como de clima laboral, falta concretar planes de acción y estrategias de mejora, sobre las áreas de oportunidad detectadas.

La empresa debe promover la comunicación y estimular el diálogo con el empleado. En organizaciones donde los empleados tienen la oportunidad de interactuar con los altos niveles jerárquicos y al mismo tiempo son tomadas en cuenta sus opiniones desarrollan un clima de trabajo productivo y armonioso, los empleados se sienten motivados al considerar que sus opiniones son consideradas, se comprometen con la misión y los valores de la organización.

La comunicación de tipo horizontal se da entre personas del mismo nivel jerárquico y es la que está más presente en este tipo de organización (altos directivos con sus homólogos; personal de mandos intermedios con sus iguales en la jerarquía).

La manera como fluye la comunicación formal deja lugar a espacios los cuales tienden a ser llenados con la comunicación informal.

En flujos de comunicación informal, identifica que se genera una gran cantidad de rumores, sobre todo por los empleados de nivel jerárquico bajo (estibadores de piso y auxiliares de todos los niveles), generalmente tienden a generar rumores sobre todo cuando existen situaciones que afectan a algún grupo en particular ejemplo, cuando hay movimientos relevantes en la organización como despidos, cambios a los procesos o si existen mejoras en las condiciones de trabajo, etc. Estos rumores frecuente se generan en pasillo, a la hora de la comida cuando los empleados se reúnen a tomar sus alimentos generalmente se crean grupos de personas con actividades y afinidades en comunes, estos rumores traen mensajes que son de interés para personal, aun cuando frecuentemente no les son utilidad relevante, sin embargo la información que se transmite por este medio puede perjudicar la credibilidad de hechos en determinadas circunstancias se le da una importancia trascendente.

4.9. Barreras de Comunicación

El desarrollo de la comunicación se observa barreras que generan distorsión de la información viéndose afectada de manera distinta en cada una de las sucursales. En las unidades de trabajo donde llega la mercancía a reparto las barreras son de tipo operativo, la distorsión de la información se genera por el ruido que existe en estas unidades de recibo de mercancía, al ser este un lugar abierto donde hay mucho tránsito de personas, se genera ruido por el entorno entrada y salida de vehículos, conversaciones se agrava con el ruido que provocan las impresoras donde se generan las facturas, dificultando cualquier entendimiento de la información que se están transmitiendo. Estas deficiencias en la transmisión de la información entorpecen la operación y del desarrollo del trabajo afectando tanto interna como externamente.

Entre las principales barreras administrativas de comunicación detectadas en el interior de la organización son la falta de comprensión en las instrucciones de trabajo por desconocimiento de procesos alternos o relacionados con el área de la tarea a realizar, esto provoca errores y retrasos en el cumplimiento de actividades para el logro de objetivos comunes. Habilidad para la transmisión de mensajes por parte de los miembros de la empresa, la distancia entre emisores y receptores, entre sucursales y corporativo. La falta de coordinación en la ejecución de funciones, ya que se detecta duplicidad de trabajo y no se cuenta con programas establecidos en informar adecuadamente al personal.

También se detectaron barreras de comunicación relacionadas con las actitudes de las personas la transmisión de los mensajes no es clara se observa que las instrucciones dadas son mal interpretadas o poco comprendidas.

En cuanto a las barreras de comunicación en los canales en la organización en todos los niveles se observa lo siguiente:

a) En la comunicación descendente

- No se transmiten los objetivos y metas a cumplir por parte de la dirección.
- Existe poca retroalimentación sobre los avances o cambios a los procesos.
- Se realizan filtros a la información por parte de los mandos medios, la información que se transmite al personal de los niveles siguientes ya no esta completa y en ocasiones se distorsiona .
- La falta información sobre los resultados y por lo que existe desmotivación en la realización de las tareas.
- Inadecuados habilidades personales de recepción y emisión de información.
- No se considera la importancia del papel que juega la comunicación en la organización.
- Desconocimiento de las necesidades comunicativas de los subordinados.

b) En la comunicación ascendente

- Los empleados no siempre proporcionan información por temor.
- Tardanza en dar respuestas.
- Desconocimiento de los medios de comunicación existentes en la organización.
- Falta habilidad del personal para transmitir mensajes.
- Dificultades en las habilidades de escucha.
- Mensajes mal diseñados de acuerdo a los objetivos.

c) Comunicación Horizontal

- Falta de interrelaciones entre los distintos departamentos de la organización.
- No se comparte información entre el mismo nivel.
- Estar demasiado involucrado con su departamento o área que descuidan actividades en común para el logro de resultado.

Estas barreras de comunicación no permiten que se genere una comunicación efectiva, al superar estas barreras de comunicación en todos los niveles se puede contar con trabajadores motivados. Es reto de la organización superar estas barreras, y lograr que los jefes utilicen la comunicación como herramienta estratégica para el logro de las metas de la organización.

4.10. Resumen de las entrevistas

La entrevista se realizó al director de la organización y a dos personas del área directiva y a una persona del área administrativa del 4to nivel, esto con el objetivo de tener diferentes puntos de vista de 3 niveles existentes en la organización, por lo que en los siguientes párrafos se resumen las entrevistas realizadas.

a) Entrevista al Director de la organización

El director general de la organización es una persona abierta a realizar cambios para mejorar de la misma, tiene más de 20 años como dirigente de la organización y es seguidor de la herencia delegada por sus antecesores.

El director considera que la comunicación es un factor esencial en la organización, reconoce que no es del todo efectiva, el personal no ejecuta sus

funciones como se les indica, sin embargo opina que la organización esta realizando cambios internos para mejorar en este aspecto, han implementado planes de capacitación de liderazgo a personal de puestos estratégicos, cometo ante al sugerencia de desarrollar comunicadores en la organización para con ello garantizar una mejora, siendo buena opción que se evalué con el departamento de recursos humanos. Así mismo reconoció que a la organización aun le falta mucho por hacer en este aspecto, pero considera que hay que diseñar un plan formal de comunicación en la empresa, y desarrollar al personal en este aspecto. Indica que realmente la comunicación informal es la que ha destacado a través de los años en la empresa. También comento que con los resultados de la investigación le permite identificar sus principales debilidades y al respecto generar estrategias que hicieran a la empresa mejorarse en este aspecto.

b) Entrevistas al personal directivo de la organización

Ambas direcciones coincidieron que hace falta mucho por trabajar con la comunicación en la organización, aun cuando la organización cuenta con una infraestructura tecnológica no se garantiza que el personal conozca las directrices, planes y objetivos que establece la dirección, muchas veces esta información no baja al personal, siendo esto una posible desmotivación del personal, también concuerdan que el principal obstáculo es la falta de habilidad de los jefes directos para la transmisión de mensajes, consideran que el elemento donde hay que trabajar es con elemento humano, ya que coinciden que no se tienen buenos comunicadores en la organización. Saben que la comunicación informal es la principal fuente de información, aun cuando se ha trabajado para erradicarla ha prevalecido. En cuanto así la comunicación es un elemento motivador indicaron que si, pero que hasta la fecha el utilizarla depende siempre de los jefes directos. Coinciden que es necesario trabajar con un plan para mejorar la comunicación interna

c) Entrevistas al personal de tercer nivel.

En la entrevista al personal de tercer nivel se destaca lo siguiente se considera que la comunicación interna en la organización no es efectiva ya que muchas cosas quedan poco claras, y la mayoría de las situaciones son sabidas de manera poco formal, se desconocen las directrices que marca la dirección general. Mucha de las veces se entera cuando ha pasado las cosas, las cuales conocen de manera informal entre los distintos grupos que hay en la organización. En cuanto a considera que la comunicación es un factor motivante, indico que si “la comunicación es un factor para motivar, en la empresa no existe ya que pocos se informan de los logros tanto personales como departamentales eso provoca no saber si estas bien o estas mal”. Considera que es necesario establecer en la organización una estructura de comunicación formal con ello se conoce de una manera mas formal información relevante y que muchas veces se pude mejorar las actividades que se realizan. Considera que los jefes no son buenos comunicadores, hace falta trabajar en esto, ya que es su mayoría dan por hecho que se conoce la información, en el mejor de los casos, son informadores, pero no con ello se garantiza contar con buena comunicación, tampoco que se motive al personal. En términos generales la comunicación interna no es buena.

CONCLUSIONES

La comunicación es una herramienta necesaria para transmitir ideas, mensajes en cualquier ámbito, en este contexto la comunicación sirve para motivar a los empleados a la realización de sus actividades, ya sea informando sobre la actividad a realizar, retroalimentado sobre los avances, resultados logrados o con el simple hecho de felicitar sobre el esfuerzo realizado. Al no considerar la comunicación como un elemento estratégico para el cumplimiento de metas y objetivos, limitan el crecimiento de la organización, garantizar el adecuado flujo de información de manera ilimitada los empleados cuentan con información suficiente para realizar actividades con el resultado esperado.

En el estudio de caso presentado, se observa que la comunicación es considerada por los directivos de la organización como elemento importante para motivar al personal, sin embargo no se utiliza con o parte de la estrategia, no se cuenta con una estructura o diseño de comunicación de información interna, tampoco se ha trabajado con los miembros de la organización para que consideren a la comunicación como elemento motivador y estratégico, para marcar la diferencia de la empresa con su competencia, esto puede ver reflejando en el trato con clientes, logro de resultados y cumplimiento de metas.

Contestando las preguntas de investigación se puede identificar que la empresa cuenta con una estructura de comunicación formal perfectamente identificada, sin embargo el uso de estos canales tienen varias barreras que impiden que esta comunicación sea efectiva, al no ser llevados de manera eficiente por las redes de comunicación, no se pueden detectar problemas y muchas veces pasan desapercibidos, estos forman parte de la cotidianidad del trabajo, y desembocan en fuertes consecuencias, que podrían desestabilizar la armonía laboral, por lo que queda claro que la comunicación informal bien llevada, contribuye en gran parte, a una buena administración. Aquí se confirma la

hipótesis que los canales de comunicación tienen deficiencias, deficiencias que pueden ser mejoradas con una estrategia apropiada.

En la empresa no se identifican estrategias para mejorar la comunicación, tampoco se da importancia a esta herramienta de transferencia de información. Al no contar con una comunicación efectiva los empleados de la empresa se sienten desmotivados, esto se puede visualizar en la poca participación en eventos extra-laborales que se organizan en la empresa. Es conveniente que a organización diseñe mecanismos mediante la comunicación para motivar al personal.

Uno de los puntos esenciales y principales que es necesario trabajar es la mejora de comunicación ascendente de gerentes a subordinados, cuidando la comunicación de directores a gerentes, ya que si no se garantiza que los gerentes transmitan los mensajes con la claridad con la que ellos mismos entienden, la información o instrucciones en los siguientes niveles no será clara, y obviamente crearan conflictos, es importante se entienda que la parte central de las actividades de los gerentes radica en ser buenos comunicadores. Por ello es conveniente que los jefes para garantizar la buena comunicación se realicen revisiones periódicas de los planes, metas, objetivos y resultados, donde se consideren tanto puntos tácticos como operativos, esto no permitirá se pierda el punto de vista de las metas definidas. Es conveniente consideren que para desarrollar buena comunicación los gerentes deben estar informados, por ello deben ir en busca de la información, mantenerse al día con cambios y novedades, para generar confianza con sus subordinados, también es indispensable que las gerencias desarrollen un plan de comunicación, tomando en cuenta el tipo de idea que se va a transmitir, la manera en que se va a transmitir, el medio de transmisión y para que la comunicación sea efectiva es conveniente conocer al publico, el considerar a la comunicación es un elemento estratégico hace la diferencia para alcanzar los objetivos. Para corregir posibles deficiencias en el desarrollo de las actividades los jefes o gerentes deben retroalimentar al personal sobre su desempeño así como los resultados obtenidos, esto generara mejor rendimiento y actitudes favorables. Con esto los miembros de la organización que

se sienten poco informados sobre los hechos relevantes que acontecen en la organización, cambiaran su percepción de la organización, también es conveniente que la empresa estructure mecanismos eficientes para informar en todos los niveles ya sea preparando a los mandos superiores en habilidades de comunicación y retroalimentación antes mencionadas, y se añadan a los resultados del clima organización de la empresa estrategias de mejora donde se involucren a todos los miembros de la empresa.

Trabajar para la comunicación de jefes a subordinados ayuda, sin embargo también es necesario mejorar de la comunicación descendente de subordinados a jefes, esto va a permitir mejorar en mucho las posibles fallas que se encuentren en la empresa y que de alguna manera limita su crecimiento. Se observa en este estudio que la comunicación ascendente que se tienen deficiencias que pueden eliminarse definiendo algunas estrategias como el establecer políticas para la transmisión de mensajes, donde se definan que cosas o situaciones deben o no informarse a los jefes directos, dando un margen para que los subordinados apliquen su criterio. Además ayuda que los gerentes en las juntas de trabajo animen al personal a que hablen con claridad de los problemas de trabajo y necesidades que de alguna manera faciliten su desempeño personal o bien que interfieran con el. El realizar minutas sobre las reuniones deja como constancia lo que se obtiene de cada reunión y de cómo se va solucionado, esto genera confianza y fomenta la retroalimentación. Crear la confianza a los subordinados para que se acerquen a expresar sus inquietudes, mediante una política de puertas abiertas permite que motive a los empleados e influya en el desempeño de sus actividades, también el permitir que los trabajadores envíen cartas y sugerencias permite conocer sus inquietudes, y obtener información de primera mano sobre situaciones que acontecen dentro de la empresa y de otra manera no sería posible conocer. Estos solo algunos puntos que pueden considerarse para mejorar la comunicación ascendente que requieren de un plan de implementación.

Se observo que la comunicación informal través del rumor es la que mas se genera dentro de la organización, por ello es conveniente que para erradicarlas se definan acciones, esto es identificar las causas que originan el rumor informar para eliminar la ambigüedad de los hechos, fomentar la comunicación formal. Con esto se da seguridad a los miembros de la organización, quizás no se elimine del todo pero si disminuirá su uso.

Es conveniente que para complementar más esta investigación sobre la situación que guarda la comunicación y la motivación dentro la organización es conveniente realizar un análisis cualitativo sobre la eficiencia de la comunicación para detectar en concreto los focos rojos que impiden una comunicación efectiva.

Se puede concluir que la organización cuenta con todos los elementos necesarios para hacer de la comunicación una herramienta motivacional para sus empleados diseñando planes concretos que involucren a los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, G. 1976. Organización y administración enfoque sustancial. 5ta. Edición Pretice Hall Hispanoamericana Mexico.
- Fernández, C. C. 2006. La comunicación en las organizaciones. Edición 6ta.Trillas. México
- Flores de G, S. 2007. Comunicación administrativa efectiva e Integral 3ra. Edición Trillas. México.
- Gámez, G. R. 2003. Estudios organizacionales hacia el umbral del Milenio. Universidad de Occidente México.
- George, J. M. 2002. Organizational Behavior. Pretince Hall. 3ra. Edition. New Jersey.
- Jones, G. R. 2003. Contemporary Managent Mc. Graw-Hill Third Edition New Jersey.
- Martínez de V, A. y Nosnik A. 2008. Comunicación organizacional practica manual gerencial. 2da. Edición. Trillas. México.
- Nosnik, A. 2005. El desarrollo de la comunicación social un enfoque metodológico. 3ra. Edición. Trillas México.
- Nosnik, A. 2006. "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones" en Fernández Collado Carlos comp. La comunicación en las organizaciones, 6ta edición. Trillas México.
- Nosnik, A. 2008. "Comunicación Motivación y Productividad" en Martínez de V. A. y Nosnick A Comunicación organizacional practica. 6ta. Edición. Trillas México.
- Ramos, P. C. 2002. La comunicación un punto de vistas organizacional. 2da. Edición. Editorial Trillas. México.
- Reyes, P. A. 2002. Administración de empresas II. 15va. Edición Limusa. México.
- Robbins, S. P. y Coulter M. 2005. Administración. 3ra. Edición. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, V. J. 2006. Dirección Moderna de las Organizaciones. 8va. Edición Cengage Learning Editores. México.
- Sampieri, H. 2008. Metodología de la Investigación. 3ra Edición. McGraw Hill México.