CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Es importante que el lector comprenda los conceptos empleados a lo largo de esta investigación, mismos que constituyen la herramienta de análisis de este estudio. Es por ello que en este capítulo se definen conceptos sobre la comunicación organizacional, flujos y redes de comunicación, satisfacción de la comunicación, así como de muchos otros elementos esenciales que se emplean dentro de esta tesis.

3.1. La Organización

Carlos Bonilla (1988:16) establece que el concepto organización proviene del griego *organon*, que significa instrumento; por lo que etimológicamente podemos considerarla como un instrumento para hacer algo. La definición del autor considera a la organización como un sistema social en el que la acción coordinadora y la interrelación de los individuos de la organización conducen, mediante la división del trabajo, a la obtención de fines comunes.

Por su parte Gerald M. Goldhaber (1977:107) define a la organización como una red de relaciones interdependientes; un sistema vivo y abierto unido por el flujo de información entre los individuos que ocupan diferentes posiciones y que representan diversos roles.

Otro concepto que aporta Alberto León (1985:72) a la definición de organización se refiere a un acuerdo entre individuos que colaboran en una actividad para lograr un objetivo, ya sea como un convenio informal o como parte de una sociedad constituida de acuerdo con la ley.

Robert M. Fulmer (1983:65) señala que la organización es una actividad básica de los individuos, la cual permite trabajar en conjunto con otros individuos para lograr objetivos personales o de grupo.

Con lo anterior podemos establecer que una organización se concibe como la interrelación o acuerdo que existe entre individuos que persiguen objetivos específicos y que colaboran dentro de un sistema unido por los flujos de información. Al hablar de organización es preciso señalar que existen dos tipos: informales y formales.

3.2. Organización Informal

Las organizaciones informales se crean por la agrupación espontánea de individuos que forman parte de la organización formal. Estas organizaciones informales generan la creación de grupos; y en ella se retiene el poder, lo cual interfiere en la eficiencia y la productividad. La actitud de los individuos es espontánea, la interrelación es voluntaria y con las personas que ellos mismos elijan (Bonilla, 1988:19).

Emilio Soldevilla (1985:78) señala que las relaciones íntimas y personales de los sujetos, basadas en motivaciones individuales, son las que generan una organización informal dentro de la formal. "Esta interacción espontánea entre los individuos se crea en virtud de la intimidad a que están sometidos, una diferenciación social y un orden común de la conducta de sus componentes".

La organización informal se caracteriza por ser una actividad de grupo que no está dirigida específicamente hacia objetivos definidos del mismo. Tienden a tener objetivos poco específicos o lineamientos de trabajo tradicionales y flexibles (Fulmer, 1983:67).

Con lo anterior podemos definir que la organización informal se da por la naturaleza del hombre de querer comunicarse y relacionarse con individuos que pertenecen a su grupo; además por la interacción espontánea y voluntaria de los individuos dentro de una organización, en la que se combinan aspectos personales de los individuos que interactúan.

Al conocer las características que definen a una organización informal, en el siguiente apartado conoceremos a su contraparte: la organización formal.

3.3. Organización Formal

Como su nombre lo indica, este tipo de organización posee una estructura formal debido a su sistema de partición en el desarrollo de actividades; es decir, las tareas persiguen objetivos definidos anteriormente. Las personas que forman parte de ésta, tienen que ser capaces de comunicarse entre sí, estar dispuestas a intervenir y colaborar para lograr el objetivo, ya que no hay la posibilidad de elegir a las personas, ni el momento para interactuar con ellas (Bonilla, 1988:24).

Emilio Soldevilla (1985:81) describe a la organización formal como una estructura que refleja la organización jerárquica y funcional de los grupos de trabajo con carácter imponente y obligatorio; en el cual los miembros de la organización se ajustan a su puesto de trabajo, sin tener en cuenta sus relaciones personales.

Robert M. Fulmer (1983:73) identifica dos características dentro de la organización formal. La primera la identifica como una estructura donde los individuos trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos del grupo y, la segunda como una estructura que permite el buen desempeño de las actividades relacionadas con el objetivo. Los grupos tienen responsabilidades específicas y, por lo general, trabajan de acuerdo con un grupo de reglas delimitadas.

3.3.1. Tipos de organizaciones formales

Existen tres tipos de organizaciones formales: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos, mismos que se describen a continuación.

3.3.1.1. Institución

Se puede definir de dos formas: como un grupo de individuos unidos y organizados para lograr un objetivo común y como el conjunto de mecanismos a través de los cuales los individuos se interrelacionan por medio de vínculos estructurales más o menos continuos. María Luisa Muriel y Gilda Rota (1988:17) brindan una definición más específica y complementaria a las anteriores, al establecer que la institución es “un sistema social que

mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada".

3.3.1.2. Empresa

Se define como la existencia de un grupo social creado con fines económicos que es regulado por ciertos lineamientos. También se considera como una unidad economicosocial que produce bienes y servicios para satisfacer necesidades de un grupo (Bonilla, 1988:17).

Fernando Rodarte (1988:18) complementa la definición anterior al mencionar que la empresa es:

> "una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso".

3.3.1.3. Organismos representativos

Un organismo representativo es un grupo de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con objetivos comunes y que tienen como propósito el obtener beneficios para sus asociados. Estos organismos influyen en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de trabajo.

3.4. Función de la Organización Formal

Las organizaciones formales para lograr sus objetivos, justifican su razón de ser en relación con ciertas funciones que deben realizar dentro de una organización, éstas son: específicas, administrativas y orgánicas.

3.4.1. Funciones específicas

Constituyen el conjunto de actividades en que se subdivide el trabajo propio de la organización para la obtención de sus objetivos. Estas funciones están regidas por los siguientes elementos (Bonilla,1988:21-22):

Financiamiento: Se encarga de los estudios de inversión, reinversiones, distribución de utilidades, adquisición de utilidades y adquisición de dinero.

Producción*:* Incluye el proceso de transformación de materias primas en productos o artículos terminados. Abarca desde el diseño de un producto, el estudio y determinación de especificaciones de materia prima, etcétera.

Contabilidad: Tiene a su cargo el registro de todos los actos contables y el control económico, por medio de formas sistematizadas y de presupuestos.

Contraloría*:* Ejerce el control directo de los valores de la organización y es copartícipe del control económico.

Ventas: Comprende el movimiento de los productos desde el fabricante hasta el consumidor.

3.4.2. Funciones administrativas

Conforman el conjunto de normas, procedimientos y programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen a toda la función de la empresa y están agrupadas por los siguientes elementos (Bonilla,1988:23):

Planeación: Esta función se origina por la exigencia de señalar fines a la acción humana; fijar metas y dar marco al ejercicio de la libertad de acción dentro de una organización.

Organización: Constituye un medio al servicio de la planeación. Coordina las actividades por realizar para conseguir los objetivos planteados. Señala las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y propicia el orden.

Integración*:* Se ocupa de la materialización de las formas organizativas en los recursos económicos y en los elementos humanos necesarios para que los planes se realicen.

Dirección: Esta función sienta las bases para la actuación de jefes y subordinados a través de relaciones preestablecidas, sujetas a sus facultades y deberes prefijados, para alcanzar los objetivos .

Control: Incluye la revisión y evaluación de resultados. Comprueba el cumplimiento de los programas. Compara las acciones realizadas con aquéllas programadas en los proyectos originales. Analiza las experiencias, éxitos y fracasos, con fines de evaluación.

3.4.3. Funciones orgánicas

Establecen el conjunto de actividades que formalizan la creación legal de la organización, confirman su razón de ser en el entorno socioeconómico y político. Constituyen las bases

para el buen entendimiento, la sana convivencia dentro de la organización. Las funciones orgánicas son las siguientes (Bonilla, 1988:23, 24):

Socioeconómica: Es el conjunto ordenado de todas aquellas actividades que la organización realiza con miras a satisfacer las necesidades de diversos grupos o sectores sociales, así como defender los legítimos intereses particulares que tienen relación directa con la comunidad de trabajo, y procurar el bienestar de todos sus integrantes para contribuir al bien común de la sociedad en general.

Jurídica: Se compone de aquellas actividades destinadas a interpretar y cumplir con los preceptos de la legislación general del país y, en su caso, los de la legislación internacional.

Relaciones industriales: Comprende las actividades tendientes a lograr la eficiencia y colaboración voluntaria del los miembros de la organización.

Relaciones públicas*:* Es el conjunto ordenado de actividades destinadas a promover entre la organización y cada uno de los sectores sociales, que presentan la causa, la razón de ser y la meta de esta disciplina.

3.5. Funciones de la Comunicación Formal

A comparación de Bonilla, quien determina que las funciones de la organización están más relacionadas con la administración, Fulmer (1983:103-104) realiza una tipificación de estas funciones basándose principalmente en aspectos comunicacionales, como los flujos de información. Esta tipificación es la que más convine para señalar las funciones que debe realizar la organización y llevar a cabo sus objetivos y justificar su razón de ser.

Delegación de autoridad: Su función es confiar obligaciones y autoridad a los niveles organizacionales inferiores en los cuales los individuos encargados son competentes e informados para desempeñar con éxito sus función.

Unidad de Mando: Esta función es importante para mantener un procedimiento uniforme y eficiente, es decir, una situación ideal en la cual los empleados no reciban instrucciones contradictorias de distintas fuentes de autoridad.

Cooperación: Una cadena de autoridad jerárquica suele desalentar la comunicación entre departamentos, bloqueando así un intercambio de información potencialmente valioso. La cooperación entre los gerentes es vital para esta función.

Con las funciones organizacionales señaladas por Fulmer (1983:108) podemos ver que la comunicación es un factor esencial para el funcionamiento de la organización. Esta situación resulta lógica si consideramos que la comunicación es una necesidad de los individuos que la conforman.

Por esta razón, la comunicación resulta fundamental para que los individuos interactúen en conjunto con otros y así logren tareas que requieren a más de un individuo. Por tanto, la importancia y ejercicio de la comunicación destaca dentro de las organizaciones debido a que éstas han sido creadas para alcanzar objetivos que sólo pueden alcanzarse mediante la acción coordinadora.

3. 6. Las Escuelas de la Teoría Organizacional

Con lo anterior Bonilla (1988:31-32) hace referencia a la teoría organizacional y sus diferentes escuelas, las cuales han concedido relativa importancia al proceso de comunicación en función de sus enfoques:

3.6.1. *La escuela clásica*

No considera al flujo de comunicación interna como elemento clave para el logro de los objetivos. La comunicación es un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, el objetivo es lograr obediencia y coordinación para ejecutar el trabajo.

3.6.2. *La escuela de las relaciones humanas*

La comunicación es sólo un instrumento de autoridad dentro del esquema formal; sin embargo, reconoce la existencia de la comunicación informal, la importancia del flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización, ya que lo considera para alcanzar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción de los miembros de iguales niveles jerárquicos y la participación en la toma de decisiones.

3.6.3. *La escuela de los sistemas sociales*

Otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrollan dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Esta escuela define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio.

Debido a la importancia que la escuela de los sistemas sociales concede al funcionamiento y a la acción coordinadora de actividades de cada uno de los elementos de la organización, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal y vertical en ambas direcciones, constituyen el elemento clave para la buena marcha de la organización.

Por esta razón, los precursores de la comunicación organizacional se han preocupado en demostrar que la optimización de los procesos de comunicación intervienen de manera importante en la productividad y en el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales (Bonilla, 1988:36).

3.7. La Comunicación Organizacional

Redding y Sanborn (1977:21) definen a la comunicación organizacional como "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización".

Otro concepto que aporta Hodgetts y Altman (1998:22) a la definición de comunicación organizacional se refiere al "proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte".
Rebeil (1998:160) señala que la comunicación organizacional "se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un que hacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole".

Por otra parte Goldhaber (1977:20) define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

A partir de las definiciones anteriores podemos establecer que la comunicación organizacional es un proceso de intercambio de información entre los mismos individuos que conforman la organización, entre los individuos que conforman una subparte de la misma y entre los individuos de dos o más subpartes.

Finalmente Goldhaber (1977:23) engloba a la comunicación organizacional en los siguientes conceptos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que influye y es influido por el medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Con lo anterior podemos identificar que la comunicación es una herramienta de trabajo importante para que los miembros de la organización puedan entender su tarea y lograr, junto con la organización, los objetivos planteados. Para entender a la comunicación dentro de las organizaciones Goldhaber (1977:23-31) señala cuatro aspectos clave: Mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

Mensajes: Para definir este concepto Goldhaber se refiere a Miller (1977:32), ya que considera a la "información" como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema. Debido a que nuestro interés en la comunicación organizacional se centra en el mensaje, consideramos cómo los mensajes se derivan de la información.

Para complementar esta definición, el autor señala que Thayer (1977:32) establece que existen cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar; para regular; para persuadir y; para integrar.

Redes: Las organizaciones se componen de diversas personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones. Una red de comunicación puede existir sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización.

Interdependencia: Es interdependiente debido a que todas las partes del sistema u organización (denominados subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que el cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema.

Relaciones: Este aspecto alude a las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones. Dichas redes están conectadas por personas, lo que ocasiona que debamos estudiar las relaciones existentes entre ellas, ya que, de acuerdo con Thayer (1977:33), pueden darse en tres niveles: individual, de grupo y organizacional.

Al hablar de qué es la comunicación organizacional y los mecanismos por los que funciona, Goldhaber (1977:131-137), Martínez y Nosnik (1988:23,27,41,58-59) señalan que también

se está hablando de redes de comunicación, por lo que es necesario conocer cuáles son y cómo funcionan.

3.7.1. Redes formales

Los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama. Estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

Comunicación descendente: Implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección a los empleados; es decir, este tipo de comunicación se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a niveles inferiores. Uno de los propósitos de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué".

Comunicación ascendente*:* Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.

Comunicación horizontal*:* Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Estos mensajes están relacionados con tareas o con factores humanos, que tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

3.7.2. Redes informales

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal. La comunicación informal sucede cuando:

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

Las redes de comunicación informal constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

3.8. La Satisfacción de la Comunicación

Después de que se ha definido a la comunicación organizacional, es importante señalar que el presente trabajo tiene como propósito medir la satisfacción de los usuarios hacia la comunicación interna, así como conocer el proceso por el cual se lleva a cabo.

De acuerdo con lo anterior, es importante definir lo que se entiende como satisfacción del cliente, es decir, qué tan satisfechos se encuentran los usuarios de la comunicación interna en la institución:

Hayes (1999:31,32) señala que la percepción del cliente con respecto a la calidad de un servicio y su satisfacción tiene ciertos factores observables. Es posible que ellos sonrían cuando hablan acerca del servicio o quizá digan cosas buenas respecto al servicio. Ambos actos son manifestaciones o indicadores de un constructor subyacente que llamaremos satisfacción del usuario.

El termino satisfacción funciona como una etiqueta que empleamos para resumir un conjunto de actos observables con el servicio. Examinando las manifestaciones observables relacionadas con el servicio, nos permite llegar a conclusiones sobre la percepción y la actitud de los clientes respecto al servicio.

Por otro lado, Price (1972:156) se refiere a la satisfacción como “el grado en que los miembros de un sistema social tienen una orientación afectiva positiva hacia la pertenencia del sistema”. Este concepto no se refiere a la vida en general, sino que únicamente es aplicable a la satisfacción que se percibe.

El siguiente paso dentro de la estructura de esta tesis es recabar la información de campo acerca de la forma en la que se lleva a cabo el flujo de la información dentro de la

organización en cuestión, en este caso la Universidad de las Américas-Puebla. Para esto es indispensable emplear una metodología de investigación, acerca de la cual se destina el siguiente capítulo.