



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Análisis y propuesta de comunicación  
Interna para la radiodifusora Ultra  
92.5 FM dentro del estado de Puebla**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

Castillo Olmedo, Elizabeth

**ASESORES DE TESIS:**

Mtra. Patricia Guadalupe A. Flores Briseño

Dr. Jorge Luis Castillo Durán

PUEBLA, PUEB. MAYO 2015

## **RESUMEN GENERAL**

La presente investigación consistió en realizar un análisis y una propuesta de Comunicación Interna para la estación radiofónica Ultra 92.5 FM de la ciudad de Puebla.

Ultra 92.5 FM Puebla, es una radiodifusora que tiene 41 años en el mercado radiofónico. El género musical que transmite es pop en español y en inglés, y su programación va dirigida a todo el público poblano; sin embargo, el perfil de la audiencia que lo sintoniza, es el de jóvenes entre 15 y 38 años; todo lo anterior son datos proporcionados por la Dirección General de la empresa Ultra Radio, 92.5 F.M. (2010).

De acuerdo a los datos proporcionados por la Dirección General de la empresa Ultra Radio, la organización no cuenta con un corazón ideológico actualizado lo cual provoca una falta de identidad por parte de sus colaboradores. La información que reciben los empleados de Ultra no es completa puesto que los canales de comunicación no son efectivos. Dentro de la organización no existe una integración total puesto que se ve afectada por cuestiones de clima laboral.

La empresa cuenta con una imagen externa favorable; sin embargo, la imagen interna de acuerdo a lo mencionado por la Dirección General de la empresa es deficiente. Existe una continua rotación de personal lo cual tiene como consecuencia la falta de continuidad de las labores que se realizan. Anteriormente se han realizado análisis y propuestas para mejorar los puntos ya mencionados; sin embargo, ninguno de estos se han llevado a cabo, según datos proporcionados por la empresa.

Las capacitaciones que se han llevado a cabo, únicamente han sido dirigidas al departamento de ventas, mientras que los departamentos restantes requieren retroalimentación y actualización sobre su órgano superior directo. Esto produce en la empresa una sensación de desorganización aumentada por la falta de equidad. Es así como se eligieron diversas teorías que apoyaran la elaboración

de dicho proyecto, por lo que se eligieron: la teoría de las 4 IES: información, identificación, integración e imagen, de Horacio Andrade; la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la teoría de la motivación y la jerarquía de necesidades de Abraham Maslos, y las teorías X, Y y Z propuestas por McGregor y William Ouchi.

Posteriormente, se determinó que la metodología de la investigación sería mixta ya que emplearíamos información cuantitativa y cualitativa y, por lo tanto, deberíamos emplear diversos tipos de instrumentos, principalmente: la entrevista y la encuesta. Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos, se realizaron diferentes prospectivas, dirigidas principalmente a cubrir las necesidades y requerimientos de los cuatro aspectos propuestos por Andrade: la información, la identificación, la integración y la imagen. Logrando cubrir de esta manera los objetivos generales y específicos de esta investigación.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Pregunta general	9
1.3. Preguntas de investigación	9
1.4. Justificación	10
1.5. Objetivos generales	11
1.6. Objetivos específicos	11
1.7. Descripción de capítulos	11
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	
2.1. Conceptos y modelo de comunicación	13
2.2. Conceptualización de comunicación organizacional	15
2.3. Canales y objetivos de comunicación interna	17
2.4. Antecedentes de la comunicación organizacional	20
2.5. ¿Qué es el desarrollo organizacional?	21
2.5.1. Desarrollo organizacional en México	29
2.5.2. Evolución de la comunicación organizacional en México	33
2.6. La empresa: antecedentes históricos de ULTRA Radio 92.5. FM, Puebla	36
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	
3.1. Teoría de las 4 IES: la construcción de la comunicación organizacional.	38
3.2. Teoría de las relaciones humanas.	41
3.3. Teoría de la motivación y la jerarquía de necesidades de Maslow.	43
3.4. Pirámide de necesidades de Maslow.	46
3.5. Teoría X, Y y Z: la convergencia de McGregor, Ouchi y Maslow.	48
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	

4.1. Enfoque metodológico.	59
4.2. Instrumento cualitativo (Entrevista)	62
4.3. Instrumento cuantitativo (Encuesta)	64
CAPÍTULO V. RESULTADOS	
5.1. Plan de análisis.	66
5.2. Parámetros de evaluación.	66
5.3. Análisis del discurso.	67
5.4. Gráficas de encuestas aplicadas.	69
5.5. Gráficas porcentuales generales.	78
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	
6.1. Propuestas	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	89

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No. 1	Primera raíz del autor Audirac	13
Tabla No. 2	Personajes y acontecimientos para el desarrollo organizacional en México	15
Figura No. 1	Pirámide de las Necesidades de Maslow	27
Figura No.2	Pirámide de las Necesidades de Maslow	27
Tabla No. 3	Visualización de la teoría Z según Abraham Maslow	36
Tabla No.4	Jerarquía de Necesidades de Maslow	36
Tabla No. 5	Teoría de McGregor	37
Tabla No. 6	Teoría 'Y' de McGregor	37
Tabla No. 7	Teoría de William Ouchi	38
Figura No. 3	Resultados del Sexo Femenino en el rubro de Información	46
Figura No. 4	Resultados del Sexo Femenino en el rubro de Identificación	47
Figura No. 5	Resultados del Sexo Femenino en el rubro de Integración	47
Figura No. 6	Resultados del Sexo Femenino en el rubro de Imagen	48
Figura No. 7	Resultados del Sexo Masculino en el rubro de Información	48
Figura No. 8	Resultados del Sexo Masculino en el rubro de Identificación	49
Figura No. 9	Resultados del Sexo Masculino en el rubro de Integración	49
Figura No. 10	Resultados del Sexo Masculino en el rubro de Imagen	50
Figura No. 11	Resultados Generales en el rubro de Información	50
Figura No. 12	Resultados Generales en el rubro de Identificación	51
Figura No. 13	Resultados Generales en el rubro de Integración	51
Figura No. 14	Resultados Generales en el rubro de Imagen	52

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento

Esta investigación se llevó a cabo en verano de 2011, por lo tanto, la información que se presenta a continuación es de acuerdo al contexto en el que se realizó.

Ultra Telecom, es un corporativo de comunicación nacional, el cual cuenta con 38 oficinas repartidas alrededor de toda la República Mexicana, cuenta con un equipo de 700 personas activamente laborando únicamente para el corporativo Ultra Telecom. Las empresas que conforman al corporativo de Ultra Telecom son: Ultra visión (Televisión), Ultra radio (radio), Ultra net (internet), Ultra sistema de noticias (noticias), deportes, editorial, (muzak) audio y video; las cuales se encuentran en diferentes puntos dentro del país.

Ultra visión y Ultra radio, realizan 22 emisiones de noticias en 11 estados de la República, 50 áreas de producción en televisión. En el ámbito radiofónico, se sintoniza en ocho estados de la Republica, en 13 estados más tiene presencia televisiva, transmite música vía satélite en 32 estados dentro de México. El corporativo cuenta con más de 40 años de trayectoria, lo cual le ha permitido consolidarse y expenderse como un corporativo de prestigio. Actualmente sirve a 15 millones de mexicanos.

Las empresas pertenecientes al corporativo tienen presencia en lugares como Aguascalientes, Tamaulipas, Veracruz, Tlaxcala, Morelos, Guerrero, Estado de México, Hidalgo, Veracruz, Jalisco, Guanajuato, Yucatán y Puebla. En este último estado se encuentra Ultra visión, Canal 30 (transmitido únicamente por Ultra visión), Ultra net, Ultra radio y muzak.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, esta investigación se basará en una de las principales empresas pertenecientes al corporativo, la cual es Ultra radio.

Ultra 92.5 FM Puebla, es una radiodifusora que tiene 41 años en el mercado radiofónico. El género musical que transmite es pop en español y en inglés, y su programación va dirigida a todo el público poblano; sin embargo, el perfil de la audiencia que lo sintoniza, es el de jóvenes entre 15 y 38 años; todo lo anterior son datos proporcionados por la Dirección General de la empresa Ultra Radio, 92.5 F.M. (2010).

Diariamente tiene una audiencia promedio de 127, 000 mil personas, la cual la convierte en la cuarta estación más escuchada dentro del estado de Puebla y la segunda en su género pop según un estudio realizado por la Consultoría Opina Estratégica (Benítez, 2008).

De acuerdo a los datos proporcionados por la Dirección General de la empresa Ultra Radio, se cuenta con 32 empleados distribuidos en diferentes departamentos: ventas, administración, recepción, promoción, cobranza, dirección artística, locución, operación, producción, noticieros y auxiliar de dirección.

La empresa no cuenta con un corazón ideológico actualizado lo cual provoca una falta de identidad por parte de sus colaboradores. La información que reciben los empleados de ultra no es completa puesto que los canales de comunicación no son efectivos. Dentro de la organización no existe una integración total puesto que se ve afectada por cuestiones de clima laboral.

La empresa cuenta con una imagen externa favorable; sin embargo, la imagen interna de acuerdo a lo mencionado por la Dirección General de la empresa es deficiente. Existe una continua rotación de personal lo cual tiene como consecuencia la falta de continuidad de las labores que se realizan. Anteriormente se han realizado análisis y propuestas para mejorar los puntos ya mencionados; sin embargo, ninguno de estos se han llevado a cabo, según datos proporcionados por la empresa.

Las capacitaciones que se han llevado a cabo, únicamente han sido dirigidas al departamento de ventas, mientras que los departamentos restantes requieren retroalimentación y actualización sobre su órgano superior directo. Esto produce en la empresa una sensación de desorganización aumentada por la falta de equidad.

Dicho lo anterior, se desprende que es necesario evaluar a profundidad los elementos descritos y analizar dicha empresa, esto permitirá hallar áreas de oportunidad que al mismo tiempo faciliten la propuesta de estrategias de comunicación interna que sirvan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y cubrir los cuatro elementos fundamentales para una comunicación organizacional efectiva de acuerdo a Fernández (2005).

## **1.2. Pregunta General**

¿Cuáles son los aspectos de información, integración, identidad e imagen a nivel interno, que actualmente posee Ultra 92.5 FM?

## **1.3. Preguntas de Investigación**

- 1.- ¿Cuáles son los valores culturales de la empresa?
- 2.- ¿Cuáles el nivel de identificación de los empleados con la empresa?
- 3.- ¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados?
- 4.- ¿Cómo es la integración de los públicos internos?
- 5.- ¿Qué estrategias de comunicación interna utiliza actualmente la empresa?

#### **1.4. Justificación**

La Comunicación Organizacional es una rama de la comunicación, cuya misión insta en ser un área dentro de las organizaciones, que permita la colaboración interrelacional de sus miembros, para cumplir los objetivos de la empresa. Uno de sus propósitos es facilitar la transmisión de los mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

De acuerdo a Fernández (2005), la comunicación organizacional se clasifica en interna y externa. Esta investigación está específicamente basada en la comunicación interna, la cual gestiona la conducta de los empleados, contribuye a la creación de la cultura organizacional y por consiguiente, a la conformación de una identidad que ancle a los empleados, a través de su sentido de pertenencia. Esto tiene como resultado, un alto nivel de productividad el cual, beneficia a ambas partes (empleado – empresa).

De acuerdo a esta definición, el autor afirma que para que la comunicación organizacional se convierta en una herramienta efectiva dentro de una organización es necesario cubrir cuatro elementos: imagen, información, identificación e integración, que será uno de los apartados teóricos que dará cobijo a este proyecto, junto con la teoría Z de Ouchi y la teoría de la motivación y necesidades de Maslow.

De esta manera, los planes de acción que se propongan en este trabajo, se realizarán conforme a los resultados de las encuestas, las cuáles serán creadas con la finalidad de medir los cuatro puntos mencionados por el autor Fernández, (2005), cuya integración conformarán un óptimo una adecuada cultura organizacional y como consecuencia, un óptimo ambiente laboral.

Gestionar la comunicación interna de Ultra 92.5 FM, beneficiará a todos sus públicos, principalmente a los públicos internos (colaboradores), tendrán claros los objetivos de la empresa y trabajaran bajo esta estructura, así mismo la empresa proyectará una mejor imagen a sus públicos externos y por supuesto, interno.

### **1.5 Objetivo General**

Identificar y analizar aspectos de información, integración, identidad e imagen a nivel interno, que beneficien el desarrollo de los trabajadores dentro de la radiodifusora Ultra 92.5 FM, con el fin de proponer estrategias que colaboren al cumplimiento de las metas organizacionales de la empresa.

### **1.6 Objetivos Específicos**

- 1.- Investigar la cultura organizacional de la empresa.
- 2.- Identificar el nivel de identidad de los empleados con la empresa.
- 3.- Analizar la capacitación que la empresa proporciona al personal.
- 4.- Diseñar estrategias que contribuyan a la óptima integración del personal.
- 5.- Evaluar si las estrategias de comunicación interna, que actualmente utiliza la empresa son las correctas, y proponer estrategias de comunicación interna, que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

### **1.7. Descripción de Capítulos**

Como se ha revisado, el primer capítulo plantea la problemática y el objetivo de esta investigación, el cual se irá desarrollando en capítulos posteriores.

En el capítulo II se busca presentar el contexto de la problemática de la empresa Ultra 92.5 FM, donde se plantearán una serie de conceptos relacionados con la

comunicación y la comunicación organizacional, que son necesarios que dan soporte, fundamento y cobijo conceptual a toda la investigación.

El tercer capítulo explicará las teorías que sustentan este proyecto: la teoría de las 4ies planteada por Fernández Collado, la teoría de necesidades de Abraham Maslow y las teorías X, Y y Z planteadas por Maslow, McGregor y William Ouchi, respectivamente.

En el capítulo cuarto se plantea y especifica la metodología utilizada para alcanzar los objetivos de esta investigación: mixta predominantemente cuantitativa, ya que por la naturaleza del proyecto ha sido importante la utilización de múltiples instrumentos y análisis.

El quinto capítulo presenta todo el plan de análisis de los instrumentos metodológicos para recabar los resultados, de la misma forma, una vez realizado dicho análisis se muestran todos los resultados obtenidos.

Finalmente, el sexto capítulo mostrará todas las conclusiones a la que llegamos, una vez que la investigación ha sido aplicada y concluida.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL**

En este capítulo se pretende contextualizar la problemática del proyecto. De manera inicial se planteará la definición de diversos conceptos que es necesario explicar para comprender en su totalidad esta investigación y para construir una base de conocimientos sólidos y debidamente fundamentados que la enmarquen. Inicialmente, se presentan las definiciones generales de comunicación y comunicación organizacional, así como los elementos que las conforman, ya que son nuestro eje temático principal. Posteriormente, se abordarán los antecedentes de la comunicación de las organizaciones y el desarrollo organizacional, ya que se encuentran intrínsecamente relacionados y, por lo tanto, son el marco que sitúa la importancia de esta exploración.

### **2.1. Concepto y modelo de comunicación.**

En este apartado se presentan algunas definiciones generales de comunicación, planteadas por grandes estudiosos de las ciencias de la comunicación.

Podemos entender a la comunicación como un proceso dinámico que fundamenta el comportamiento de todos los sistemas vivientes, tanto individuos como organizaciones. Por lo tanto, se comprende que es una función indispensable, a través de la cual la persona o la entidad organizativa se relaciona consigo mismo y con su ambiente, relacionando sus partes y procesos internos unos con otros. (Miller, 1968)

Para Degot (1988), la comunicación es un proceso básico para todo ser humano u organización, que constituye todo el sistema nervioso que lo conecta y coordina con su entorno.

Díez (2006), presenta todo un listado que resume las definiciones más empleadas en el campo de las ciencias de la comunicación, el cuál es resumido a continuación:

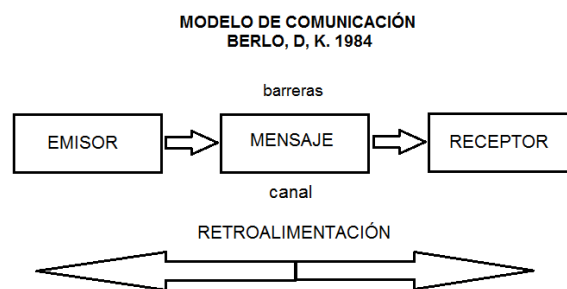
El autor menciona que, el ser humano tiene toda la capacidad para poder relacionarse con su entorno, a través del intercambio de ideas que realiza con otro

o más individuos. Por lo tanto, establece que la comunicación juega un papel imperante en el marco social de la vida de las personas, ya que gracias a ella existen las relaciones humanas. De esta manera Diez (2006), determina que la comunicación es un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales para diferentes públicos, pero que es, al mismo tiempo, un proceso bilateral de interacción humana, con el uso de un conjunto de signos y símbolos convencionales para ambos.

Si analizamos cada una de ellas, encontramos que todas poseen aspectos similares entre sí: un emisor, un receptor, un mensaje, un canal y una respuesta por parte del receptor. Todo ha sido explicado en diferentes modelos de comunicación, de los cuáles se ha elegido el más adecuado para esta investigación.

El modelo de comunicación de Berlo (2000), quién afirma que al comunicarnos con los demás tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestras necesidades y con la intención básica de influir en nuestro entorno y en nosotros mismos. Enuncia que el proceso de comunicación es bidireccional, ya que emisor y receptor están relacionados e involucrados en la transmisión y en la recepción de mensajes de forma alterna.

Figura 1. Modelo de Comunicación de Berlo, K. David, (Berlo, 2000)



En el esquema anterior, se observa que el emisor es quién comienza el proceso de comunicación con un determinado mensaje que envía al receptor a través de algún medio que se encargará de llevar el mensaje al receptor, el cual a su vez lo decodifica y descompone para comprenderlo a partir de su contexto personal. Una

vez que esto sucede, el receptor responde al mensaje enviado construyendo un nuevo mensaje que esté relacionado con el primero. A esta respuesta del receptor se le llama retroalimentación o feedback. Sin embargo, en este proceso pueden existir algunos inconvenientes como los mal entendidos, el ruido, diferente idioma, entre otros. Los cuáles obstaculizan o anulan la comunicación, por lo que el mensaje no llega al receptor de forma eficaz y efectiva.

## **2.2. Conceptualización de comunicación organizacional.**

Actualmente, diversos teóricos de las ciencias de la comunicación se han dado centrado en el estudio de la comunicación organizacional y se han encargado de definirla de acuerdo a los resultados que sus diferentes estudios han arrojado.

Para Fernández (2001), uno de nuestros principales teóricos para la realización de esta investigación, la comunicación organizacional puede ser entendida como un conjunto de técnicas y actividades que están encaminadas a facilitar el flujo de mensajes entre todos los miembros de una organización y con su entorno, a partir de la implementación de diversas estrategias. Enuncia que la comunicación es indispensable para el funcionamiento adecuado de las organizaciones, pues juega un papel muy importante en el mantenimiento del desarrollo organizacional. Dicha comunicación puede ser interna y externa.

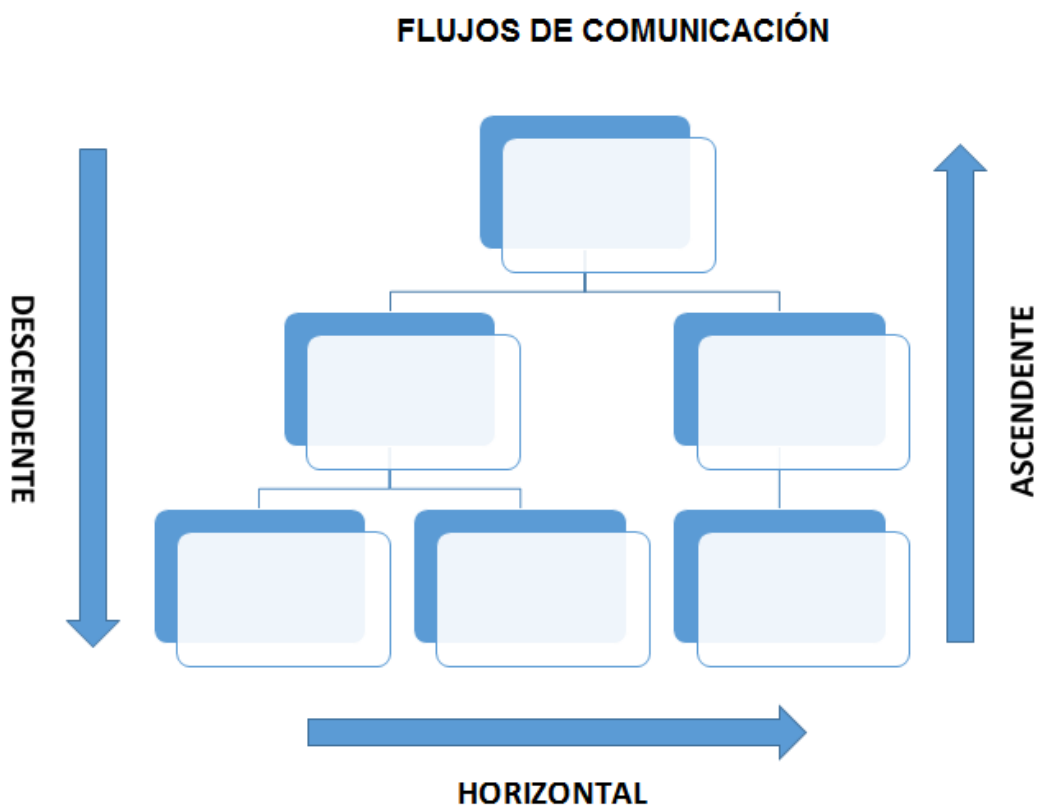
La comunicación externa, es aquella que ha sido creada por la administración para diseñar y transmitir mensajes que contribuyan a la creación y al mantenimiento de su identidad corporativa, y de controlar sus vínculos, conductas y comportamientos del público externo de una organización, tales como proveedores, clientes, competidores, acreedores, entre otros.

La comunicación interna, es el diseño y la implementación de una serie de estrategias y programas implementados por toda organización para crear y mantener sus buenas relaciones con todos los individuos que colaboran en ella, en este caso, todos los empleados. Todo ello, a través del uso de diferentes medios o canales de comunicación que los mantenga informados, motivados e

integrados, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y profesionales.

La comunicación interna sigue una determinada dirección, dependiendo del objetivo del mensaje y se le denominan: flujos de mensajes, dichos flujos pueden ser: ascendente, descendente u horizontal, las cuales se explican a continuación, después del siguiente esquema:

Figura 2. Esquema de flujos de comunicación (Elaboración propia, 2014)



Para su mayor comprensión, entendemos que, de acuerdo a Fernández (2005): La comunicación ascendente es aquella que fluye de los niveles más bajos de la organización hasta los niveles más altos.

La comunicación descendente es la que fluye de los niveles más altos a los niveles más bajos. Este tipo de comunicación la emiten los directivos o gerentes hacia sus empleados.

La comunicación horizontal es aquella que fluye entre departamentos, la cual es necesaria para coordinar el trabajo e integrar a las diferentes áreas que conforman la organización.

Todo lo anterior permite ampliar la visión de la importancia de la comunicación en las organizaciones y del por qué impera la necesidad de implementar un adecuado programa de comunicación interna dentro de Ultra 92.5 FM. En el siguiente apartado se detallará cuáles son los canales de comunicación organizacional que existen.

### **2.3. Canales y objetivos de la comunicación interna**

Se han mencionado cuáles son los flujos de los mensajes, es decir, la dirección en que los mensajes fluyen y que existen, o al menos deberían de existir, en toda organización. Diversos autores han clasificado a estos canales o medios de comunicación e información, esta investigación se apoya particularmente en Fernández (2001), Johansen (2004) y Homms (1998).

De acuerdo a Johansen (2004), un canal de comunicación es el medio por el cual el emisor envía el mensaje al receptor, por lo tanto, en las organizaciones tanto los directivos como los empleados deben emplear una serie de canales o medios que les permita emitir mensajes para hacerlos llegar a sus destinatarios.

Robbins (2004) menciona una pequeña clasificación de los canales:

- **Formal:** estos canales los establece la organización y se encarga de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales y laborales de sus colaboradores.

- Informal: en estos se incluyen los de carácter personal o social que la empresa emplea para que sus colaboradores se comuniquen de forma independiente, sin seguir una cadena de autoridad o un orden jerárquico.

La comunicación descendente formal pretende comunicar instrucciones o mensajes de mando, ya que fluye de la dirección hacia los empleados; esta se presenta a través de los siguientes canales:

- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manuales organizacionales
- Revista interna impresa o digital
- Programa de tv o radio interno
- Tablero de avisos o de personal
- Reuniones
- Videollamadas
- Intranet
- Cara a cara/ entrevista

Por otro lado, la comunicación ascendente formal tiene como objetivo enviar mensajes de avances, de respuesta, pregunta o de retroalimentación de los empleados a los niveles directivos o de mando. Los canales que comúnmente se emplean son:

- Reuniones
- Cartas
- Círculos de calidad
- Oficios
- Videollamadas
- Intranet
- Cara a cara/ entrevista

Y, la comunicación transversal u horizontal pretende mantener comunicados a todos los colaboradores o empleados de la organización, con el fin de eficientar y optimizar todos y cada uno de los procesos internos. Para lograrlo se apoya de los siguientes canales:

- Intranet
- Reuniones
- Entrevistas
- Videollamadas
- Cartas
- Memorándum
- Entrevista cara a cara

De todos ellos, Ultra 92.5 FM solo hace uso de los mails, las cartas, los oficios y un pequeño tablero de avisos que prácticamente no se utiliza.

Cabe recalcar la relevancia de la comunicación interna, recordar principalmente cuáles son sus objetivos y su razón de ser. Homms (1998), menciona al menos 9 puntos importantes que la comunicación interna busca:

1. Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
2. Crear un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
3. Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
4. Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
5. Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa.
6. Abatir índices de rotación de personal.
7. Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
8. Fomentar la integración y la participación de los colaboradores.
9. Motivar al trabajador e incrementar su productividad.

La comunicación interna es de vital importancia para que las organizaciones cumplan con sus objetivos, es por ello que creemos necesario no solo el análisis de estos procesos en Ultra 92.5 FM sino la transformación de éste fenómeno comunicacional en la empresa. En el siguiente apartado se abordan los antecedentes de la comunicación organizacional, con el fin de ampliar la temática para su mayor y profunda comprensión.

#### **2.4. Antecedentes de la Comunicación Organizacional**

Es importante señalar que no existe una historia definida o estandarizada acerca de la comunicación organizacional desde la comunicología, más bien existen una serie de acontecimientos que de acuerdo a su relevancia y dependiendo del enfoque del autor, se han tomado en cuenta para explicar el origen del desarrollo organizacional, aprovechando algunos planteamientos que ofrecía la administración de empresas.

En una publicación del autor Chiavenato (2004), menciona que, la administración de los recursos humanos ha sido considerada parte importante para el desarrollo de cualquier organización. Culturas milenarias han gestionado sus recursos humanos de acuerdo a sus necesidades para hacer de sus organizaciones lugares productivos que cumplan objetivos determinados.

Por otro lado, también hay registros que dicen que los primeros textos sobre la comunicación organizacional son de origen estadounidense, a inicio de los años cincuenta con Davis (1953) y Odiorne (1954) y, que desde entonces, se han elaborado muchas más investigaciones al respecto.

Varona (1993), enuncia que entre los años sesenta y setenta se ejecutó la primera auditoría de comunicación organizacional, un estudio procedimental conocido con el nombre de "ICA Communication Audit", que incluye un cuestionario, entrevistas, análisis, experiencias y una bitácora comunicacional de la organización, dicha investigación significó un verdadero parteaguas para la

aplicación no solo de la comunicación organizacional sino de sus métodos de evaluación.

De igual forma se ejecutó un procedimiento más, desarrollado por Downs y Hazen en 1976, en el cual emplearon un cuestionario denominado “Communication Audit Questionnaire”, que evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de una organización. Dicho instrumento sigue siendo aplicado por diferentes organizaciones en Estados Unidos, Guatemala y México.

Es importante recalcar que a partir de la década de los ochenta, aparecieron las primeras publicaciones científicas sobre la importancia de la comunicación organizacional, como una práctica trascendental que asegura el alcance de los objetivos de toda entidad que la lleve a cabo.

## **2.5. ¿Qué es el desarrollo organizacional?**

Los antecedentes históricos descritos a continuación señalan una serie de acontecimientos que desarrollan la actual conceptualización de la gestión del recurso humano, a esto le llamamos desarrollo organizacional.

Este desarrollo organizacional se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional teniendo un lado humanista en la administración de las personas. Por lo tanto, encontramos que el desarrollo organizacional tiene como objetivo convertir a las organizaciones simples en lugares productivos, que beneficien tanto el desarrollo empresarial como los objetivos y necesidades de los colaboradores de la organización (Costa, 2000).

La gestión del recurso humano ha evolucionado de acuerdo al contexto económico y las necesidades en los que se han visto inmersas las organizaciones. Las teorías, escuelas y estudios relacionados con administración de los recursos humanos surgen de la necesidad de describir la situación del entorno en la cual se desarrollan, y al mismo tiempo nacen para proponer nuevos

esquemas de gestión los cuales mejoren su administración teniendo como resultado una mejor productividad en las organizaciones.

Hoy en día, el recurso humano es conceptualizado por Chiavenato (2004), como un ser pro activo, dotado de inteligencia y habilidades que al impulsarlo y desarrollarlo, contribuirá ampliamente a la realización de metas organizacionales, la coordinación de sus acciones y la creación de estrategias motivacionales y comunicativas para el cumplimiento de sus labores es lo que conocemos como comunicación organizacional.

Es de suma importancia explicar los orígenes y la evolución que se han dado en las empresas en materia de gestión de personal, ya que es necesario ubicar a esta investigación mediante a su situación actual en una época específica de desarrollo organizacional, con el fin de entender lo nuevos retos en materia de comunicación interna los cuales se enfrentan en la actualidad.

A continuación se describirá la evolución del desarrollo organizacional basada en Costa (2000) y Chiavenato (2004). Los antecedentes de la misma, de acuerdo a la división por Costa (2000), son los siguientes:

- a) **La primera revolución industrial (1750- 1840):** La actividad dominante era la producción, el conocimiento era la mecánica e ingeniería. En esa época no existía el concepto de imagen para las empresas y la comunicación interna era jerárquica, piramidal e inflexible.
- b) **Segunda Revolución Industrial (1880- 1914):** Estaba basado en la productividad, el conocimiento dominante de la época era la psicología y la economía, la imagen no era considerada parte importante de las empresas, más bien era un subproducto y la comunicación interna seguía siendo de forma piramidal. Surgen los primeros departamentos encargados de gestionar al personal, los cuales son antecedentes de los departamentos actuales de recursos humanos.
- c) **Revolución Mass Mediática (1914- 1990):** Su actividad estaba basada en competitividad, el conocimiento dominante, en esa época la imagen comienza a

ser importante para la empresa ya que se concibe como un elemento de utilidad para mejorar su productividad.

La cultura organizacional comienza a tomar un nuevo giro pues la concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos pues el antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto inservible frente a los movimientos que se producían en el ambiente.

d) **Revolución e Información.** En la actualidad, vivimos en la época de la revolución de la información (1990 - a la fecha) ésta enfrenta varios desafíos organizacionales y tecnológicos que nacen como una respuesta a la globalización, los cuales condujeron a la realización de estudios científicos del trabajo y los trabajadores.

Menciona que, la estructura organizacional es flexible y, por lo tanto, la cultura organizacional es abierta a la adopción de cambios del mundo globalizado. Gracias a esto, valora el conocimiento y la creatividad del recurso humano, por lo tanto, las personas no son concebidas como simples recursos organizacionales, son consideradas seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

Chiavenato (2004) define el Desarrollo Organizacional de la siguiente forma:

a) **Era de la industrialización clásica (1900- 1950):** La revolución industrial comienza en Inglaterra y poco después se expande a todo Europa y América del norte, surgen grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilado , tejido y fundición de metales y la creación de artilleros para fabricar barcos más grandes y seguros, todos estos sucesos demandaron grupos de trabajos cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en la realización de labores de alta complejidad, aunque la labor humana resultara cada vez mas rentable y productiva.

La estructura organizacional de la época era funcional y la cultura se centraba básicamente en estructuras pasadas que no concebía al factor humano como tal, sino como un factor material sujeto a normas rígidas e inflexibles que no permitían desarrollo del mismo. La estructura organizacional predominante era funcional, burocrática inflexible y la comunicación era totalmente piramidal.

La cultura organizacional de la época se centraba en valores pasados y tradicionalistas basados en la experiencia la cual impedía el desarrollo de la gestión del recurso humano ya que no era considerada relevante y ni siquiera era considerado como un factor de desarrollo. El ambiente organizacional era estático y poco cambiante con escasos desafíos ambientales.

El modo de tratar a las personas era totalmente sujeto a normas y reglamentos de control únicamente dirigidos en beneficio de la empresa. En materia legal las leyes existentes no concebían en ningún momento el trato y desarrollo del trabajador.

- b) Era de la industrialización Neoclásica (1950 a 1990):** Comienza a finales de la segunda guerra mundial. La segunda guerra mundial obligo al personal de las empresas trabajar a un ritmo que debe describirse como frenético.

Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante esos años porque se recurrió a utilizar poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos. A pesar de estos sucesos es importante mencionar que partir del término de la segunda guerra mundial la gestión de los recursos humanos denota la importancia del bien estar de los trabajadores para la mejora en sus actividades.

Es en este momento cuando aparecen técnicas de manera formal de diseño y descripción de puestos. Aspectos como música ambiental en el lugar de

trabajo y el hábito de pintar en colores brillantes las distintas partes de las maquinarias trajeron también profundos cambios en el clima laboral.

La cultura organizacional comienza a tomar un nuevo giro pues la concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos ya que el antiguo modelo burocrático y piramidal, resultó inservible frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Es importante desatacar que fue una época de transición.

Es este momento la cultura organizacional se encontraba centrada en actualizar y adaptar nuevas formas de concebir al recurso humano. El ambiente organizacional de época era tenso pues se encontraba inmerso en una época de cambios que exigía eficacia y rapidez. El trato del personal es entonces entendido como un recurso que debe ser administrado. El desarrollo continuo y veloz de la tecnología comenzó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

- c) Era de la información (1990 - ) Teoría Y de Mac Gregor (1960):** La administración de los recursos de todo tipo, dentro de las empresas enfrenta varios desafíos que nacen como una respuesta a la globalización. Estos desafíos tienen como antecedente la revolución industrial la cual condujo a la realización de estudios científicos del trabajo y los trabajadores aunque los primeros departamentos de personal surgieron en el contexto de la primera guerra mundial como ya lo habíamos descrito en las dos eras anteriores.

Las características principales de hoy en día en esta materia son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados.

- Aprender a aprovechar su conocimiento.
- Aprender a innovar.
- Mejoramiento sostenido.

- Aprender a aprovechar su conocimiento. Se refiere al aspecto de que las empresas deben desarrollar la próxima generación de aplicaciones de sus propios éxitos.
- Aprender a innovar (Marcelo, 2013)

En la división realizada por Audirac (2004), el autor determina una serie de sucesos ordenados cronológicamente y divididos en tres raíces diferentes que definen el desarrollo organizacional (D.O)

La primera raíz nace en el entrenamiento de laboratorio en Instituto Tecnológico de Massachusetts y su funcionamiento es el entrenamiento en la relaciones humanas mediante la experimentación, se analiza el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que dan entre grupo raciales, ideológicos y/o de trabajo.

**Tabla 1. Primera Raíz del autor Audirac**

<b>Año</b>	<b>Involucrado</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultados</b>
1944	K. Lewin R. Likert D. Mac. Gregor	Examinan la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en el Instituto Tecnología de Massachusetts en el MIT.	Se retoman Investigaciones en materia de gestión de personal de 1940 y se experimenta en condiciones más favorables fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos
1944	L. Bradford R. Lepititi	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el hospital Freedman Washington, DC.	Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro del desarrollo organizacional.
	K. Lewion K. Benne	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el	Estos estudios y proyectos, permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos

1946	L. Bradford R. Likert	centro de investigación para la dinámica de grupos en el State Teachers College de New Britain, Conn.	fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos de dinámica grupal.
1947	K. Lewion K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los laboratorios nacionales de entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine.	El desarrollo grupal de grupos T.
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Distinguen dos tipos de grupos Grupo A grupo de aprendizaje y destrezas cognoscitivas y Grupo T Grupo de aprendizaje vivencial. Además, hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En este año emergen laboratorios en EU	Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dicho análisis.  Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. Los programas de NTL se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza aplicar en la industria de los negocios.
1956	Robert Blake Herbert Shepard Jane Mounton	Acuña el término de <Desarrollo Organizacional> en un artículo publicado por ellos.	De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D.O, una metodología para el cambio organizacional planteado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.
1957	D. Mac Gregor J.P Jones B. Manson Herbert	Fundan el Grupo de Desarrollo Organizacional para la Unión del Caribe y diseñan trabajos para el departamento de relaciones con empleados de la Esso	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción en un grupo ad hoc interno para desarrollar D.O para su propio provecho.  Colaboran con él, P.

	Shepard	Estándar Oil.	Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton.
	P. Buchanan	Dirige el Interview Survey and Diagnosis.	Se realiza en la planta de Bayonne de la Estándar Oil.
1958	M. Hortiwitz R. Blake J. Mouton	Dirigen un laboratorio Instrumentado. Un desarrollo de equipo y un proceso de consultaría y resolución de conflicto Intergrupar en la planta de de bayway de la Estándar Oil.	
Fuente: Elaboración Propia basada en Audirac, 2004: 11-13			

La primera etapa de división, integra una serie de antecedentes lo cuales describen el desarrollo organizacional mundial, señala los puntos que crean una metodología de cambio tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello, para agilizar y resolver los conflictos de una organización y hacer de esta una organización productiva.

La segunda raíz, nace en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan EUA representado por Rensis Likert. Esta etapa se basa en la investigación a través de rastreos de información y retro información aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional etc.

Cabe destacar que esta segunda etapa puntualiza la aportación de otras ciencias como los son las administrativas y las sociales para la integración del desarrollo Organizacional.

En la tercera raíz se conceptualiza la organización Socio- Técnica con raíces históricas de los estudios realizados por Rensis Likert. Dicha organización

es un sistema técnico para conjugar la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Y de esta manera se logran establecer <Grupos Autónomos de Trabajo>.

### 2.5.1. Desarrollo organizacional en México

Si se realizara una comparación acerca del desarrollo organizacional entre México y otros países es importante señalar que México tiene una historia reciente en materia de gestión de personal.

Jorge Dávalos (2004 citado en Audirac), hace una división acerca de las personas y acontecimientos que contribuyeron al desarrollo organizacional en México:

Tabla 2. Personas y acontecimientos para el Desarrollo Organizacional en México			
Año	Persona	Lugar	Evento
1967 – 1968	John Farley George Shaparo	Departamento de Relaciones Industriales ITESM,	Seminarios avanzados de administración de Personal.
1969 – 1970	Joe Bentley William Haney Frederic Hazberg Miguel Bernal Eleazar Grymbal E. Dansig. S. Reyes G. Hemera M	La mansión, Querétaro, Coahuila El Mortillo, Saltillo Jurica, Cd. México.	Organiza laboratorio, Seminario de Desarrollo Organizacional. Aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas. Aparecen los

	Judisman		libros de la colección Adisson-Wesley.  Seminario de Comunicación.  Seminario sobre las teorías de motivación.  Laboratorio abierto  Seminarios y Consultorios de empresas.
1971 – 1972	Barbará Hibner	NTL EUA  CYDSA, FAMA, CRISA GAMESA	Aparece el programa para especialistas en D.O.  Aparece el análisis transaccional. Sesiones de Grupos de encuentro.  Programas diversos de D.O.
1973 – 1974		CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA CERVECERIA HYLSA, GALLETERA, ITESN DANDO SERFIN.	Se impulsó más el desarrollo organizacional con Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adizes y Tannenbaum.
			Arranca el

1975 – 1976	Ezequiel Nieto  Leonardo Rivera  Paul Hensey	UDEM  ITESM  POLYCEL.  México D.F  Vidriera Monterrey	programa de maestría en Desarrollo Organizacional Colabora la University Associates y NTL.  Establece en su cuadro directivo el área de D.O  Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional.
1977 – 1978		Visa  Alfa Acero	Crea la gerencia de D.O  Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de P.E.C.
1979- 1980	Clayton Alderter u Orlan Worden  A. Guzmán F. Pardo  J. Álvarez  J. Dávalos	UDEM  CERVECERIA CUAUHTEMOC  Valsequillo Puebla.	Dan programas de maestría en D.O.  En Querétaro, Venezuela, México DF. Y Monterrey.  Establece un programa de planeación de vida y carrera.  Taller de crecimiento personal.
1981 – 1982		Monterrey Nuevo León	Se inicia la asociación de

	<p>ex alumnos de Peperdine.</p> <p>Se celebra el congreso internacional de D.O. en México</p>
<p>Fuente: Elaboración propia basada en Audirac, 2004: 14-15</p>	

De acuerdo a León (2006), la administración formal de los recursos humanos en México inicia en un panorama turbio, ya que entre las características organizacionales de las empresas mexicanas se encuentra la falta de conciencia acerca de la importancia de la administración de los recursos humanos.

Como menciona León (2006), en los años 60 las organizaciones mexicanas pasaban por una serie de carencias tecnológicas, limitaciones, descuidos y negligencias en materia de comunicación que limitaba el desarrollo organizacional, para que este desarrollo fuera un hecho, dentro de las empresas pasaron una serie de hechos, para considerar a la comunicación organizacional una herramienta útil para el cumplimiento de sus objetivos. Los hechos ocurridos los describiremos a continuación:

Las grandes organizaciones ejercen una influencia importante en la vida de la sociedad, principalmente política y económica. A finales de la década de los ochentas, la economía mexicana demanda a las organizaciones mexicanas, tanto públicas como privadas, una maximización extrema de recursos para poder sobrevivir en un ambiente de fuertes presiones económicas, financieras y de alta competencia, consecuencia de la globalización. Es necesario hacer compatibles y menos complejos los sistemas organizacionales y procesos productivos donde interactúan nuevas tecnologías y personas.

Frente a los sistemas sociales y organizacionales inmensamente complejos las nuevas tecnologías y el recurso humano han iniciado la visión de hacer del proceso de comunicación organizacional una herramienta más productiva e importante a manejar.

Finalmente, las organizaciones mexicanas tanto públicas como privadas se enfocan en épocas recientes en la búsqueda del “nuevo paradigma” que plantea elevar la productividad/calidad en la flexibilidad estructural, la toma de decisiones en los niveles inferiores de la pirámide, la orientación a resolver problemas, fomentar la creatividad y el uso de la intuición, con objeto de lograr el éxito organizacional y el conocimiento humano.

El modelo organizativo de la burocracia tradicional mexicana que ha imperado durante la mayor parte del siglo pasado presenta las siguientes características.

Dentro de las empresas mexicanas existe una jerarquía explícita de puestos, las funciones y actividades que están claramente especificadas representan la única o principal ocupación de quienes están a cargo de los mismos. Los miembros de las organizaciones públicas están sujetos a control unificado y a un sistema disciplinario.

A principios de los noventa, la norma general del modelo organizacional sigue siendo una estructura mecanicista y rígida apegada a normas preestablecidas de actuación. León (2006) señala lo siguiente:

Una de las nuevas características que destaca el modelo burocrático reciente es la <nueva actitud de servicio> y, en menor medida, la <flexibilidad laboral>, basadas en la competencia interna, la identificación de valores y objetivos organizacionales del <hacer bien las cosas> mejora

continua, calidad total o cualquiera que sea el formato que adopte la organización pública (p.296)

## **2.5.2. Evolución de la Comunicación Organizacional en México**

León (2002) describe la situación actual del desarrollo organizacional en México, el cual está presenciando los inicios de un esfuerzo de mediación entre la cultura organizacional tradicional y la cultura organizacional manifiesta del hacer bien las cosas.

No se puede generalizar el desarrollo organizacional en México porque no es una realidad en todas las empresas mexicanas pero si, se puede señalar tangiblemente el inicio de una nueva visión en materia organizacional producto de la globalización en la cual vivimos.

A partir de los 90's, empresas como CYDSA, Cervecería Cuauhtémoc, Gamesa, Serfin, Vidriería Monterrey, Alfa-Acero, VISA, comienzan a utilizar la comunicación organizacional como parte de sus desarrollo empresarial. Entre sus propuestas se encuentran, establecer una gerencia o área de comunicación organizacional integral que reúna todos los recursos económicos y humanos para estar a cargo de la comunicación interna, como de la publicidad y la comunicación externa. León (2002).

Es decir, proponen estandarizar sus procesos en materia de comunicación organizacional y aunque se toman en cuenta estos modelos de gestión para otras empresas mexicanas, no se estandarizan estos procesos, si no algunas empresas lo adaptan de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo a estudios realizados por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), afirma que las siguientes organizaciones en México también forman parte del desarrollo organizacional.

- Afianzadora Insurgentes .S.A.

- Almexa Aluminio S.A. de C.V
- Aseguradora Mexicana S.A. de C.V
- Bacardi y Compañía S.A.
- Santander – Serfin S.A
- Banamex/ City Bank
- BBVA – Bancomer S.A
- Cannon Mills S.A. de C.V
- Celanese Mexicana S.A
- Cummins de México S.A
- Champion de México S.A.
- General Motors de México S.A.
- Grupo Nacional Provincial
- Industrias Nacobre S.A. de C.V
- Industrias Resistol S.A. de C.V
- Industrias Vinícolas Pedro Domeq S.A. de C.V
- Nissan Mexicana S.A. de C.V

De acuerdo a los modelos de comunicación integral León (2002) cita los diseñados por Eulalio Ferrer, los cuales existen en México, estos son los tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones:

- a) La **comunicación interna**, donde el mensaje fluye en tres direcciones: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal.
- b) La **comunicación externa**, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tiene vinculación con ella.
- c) La **comunicación comercial**, cuyo propósito es informar a usuarios o ciertos públicos, potenciales sobre las características de la organización, como sus productos y servicios.

De acuerdo a lo descrito, se puede concluir que para la mayoría de las empresas mexicanas la comunicación organizacional en muchas ocasiones no es una prioridad para el desarrollo de cualquier organización puesto que, en la mayoría de ellas no existen departamentos especializados en la gestión de la comunicación organizacional, ya que en muchas de las empresas sólo cuentan con departamentos que se encargan de gestionar la comunicación interna y externa, tomando en cuenta únicamente la mercadotecnia, publicidad, y recursos humanos, lo cual provoca la falta de desarrollo integral en materia organizacional.

Uno de los desenlaces positivos y tangibles que conlleva el estudio de la comunicación organizacional en México, es el hecho de que se ha aceptado generalmente, de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones de cada empresa.

## **2.6. La Empresa: Antecedentes históricos de ULTRA Radio 92.5 FM, Puebla**

La siguiente información es de acuerdo a datos proporcionados por empleados de Ultra 92.5 FM <La radio> y gerencia general de la empresa.

Actualmente, Ultra 92.5 FM Puebla, no cuenta con un sistema de comunicación interna eficiente, lo cual ha repercutido en la cultura de la organización; no cuenta con un organigrama definido ni con un corazón ideológico establecido, todo ello debido a la rotación de personal que se suscita de manera constante. Por otro lado, el corazón ideológico ha sido modificado en aproximadamente cuatro ocasiones, en épocas recientes.

A continuación se plantea un breve recorrido histórico de la empresa. Ultra 92.5 FM Puebla, inicia operaciones el 15 de Agosto de 1972 con el nombre de <Radio Primavera>, más adelante el nombre fue cambiado a <Stereo Rey> con frecuencia XHZM- FM, con el cual permaneció cerca de 28 años, en ese tiempo

fue parte de una filial de una gran cadena de estaciones de radio nacional. Su programación era muy selectiva pues transmitía sólo música en inglés, y las temáticas de sus programas eran culturales. Su público meta era el nivel socioeconómico de la clase alta y media.

Para 1997 cambia el nombre a <Ultra Digital> y posteriormente, cambia a <Ultra 92.5>, con este último fue el inicio de un gran cambio, pues la empresa toma un nuevo giro y decide rediseñar su programación, esta vez pensando en la juventud poblana, pues comienza a transmitir música pop en español e inglés, lo cual le dio una gran proyección pues su audiencia comenzó en aumentar cada vez más.

Posteriormente, cambia de nombre a <Ultra 92½ > esperando mejorar su imagen día a día; sin embargo, por decisión del dueño el Lic. Arturo Zorrilla Martínez decide volver a ponerle el nombre de Ultra 92.5 pues este nombre había marcado a Ultra en su nueva etapa.

En 1999 se comienza a dar a conocer como Ultra 92.5 añadiendo el eslogan de <Prende tu radio>. Hoy en día es Ultra 92.5 <La radio>, bajo la dirección del Lic. Arturo Zorrilla Ibarra.

Durante más de una década, Ultra ha sido sinónimo de juventud, entusiasmo, frescura y vitalidad. Esto se nota al aire, a través de sus productores, locutores, contenido de sus programas, canciones y sus promociones.

Ultra 92.5 cuenta con un transmisor ubicado en la 2 Ote. 6to. Piso, pero desde hace más de dos años tiene un <enlace> desde la 31 Oriente. Cuenta con un equipo para transmisiones vía control remoto, una cabina de locutores, una cabina de producción comercial, cabina de operación <al aire> y una unidad móvil llamada <Ultra móvil>.

La parte administrativa la conforma la fuerza de ventas, cobranza, continuidad, dirección artística y producción comercial, además del equipo de noticias y el equipo de promoción llamado <Escuadrón Ultra>, entre otros.

Actualmente, Ultra 92.5 <La radio> es una de las estaciones más escuchadas a nivel estatal, según datos del estudio realizado por la Consultoría Opina Estratégica en el 2008. Ésta estación se encuentra ubicada como la cuarta estación más escuchada y la segunda en su género pop.

De esta manera, se ha presentado de forma estructurada y detallada la situación actual de la empresa y la problemática que presenta, así mismo, se ha determinado cuál es la razón de ser y el objetivo de esta investigación.

### **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

En el planteamiento de esta investigación se describió la situación actual de la empresa Ultra 92.5 FM, Puebla; la cual señala la carencia de gestión en materia de comunicación interna dentro de la empresa. Por lo tanto, considerando la problemática general, se eligió la escuela de las relaciones humanas, puesto que es necesario considerar las características y estrategias basadas en materia de gestión de personal, como herramientas importantes y útiles para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

En el presente capítulo se explicarán las diferentes teorías en las cuales está basado este proyecto, con el objetivo de establecer una base sólida de conocimientos que la enmarquen y contextualicen. En primer lugar, se plantea la teoría de las 4 ies, planteada por Carlos Fernández Collado, la cual da cobijo a este proyecto. Posteriormente, se abordará la escuela de las relaciones humanas,

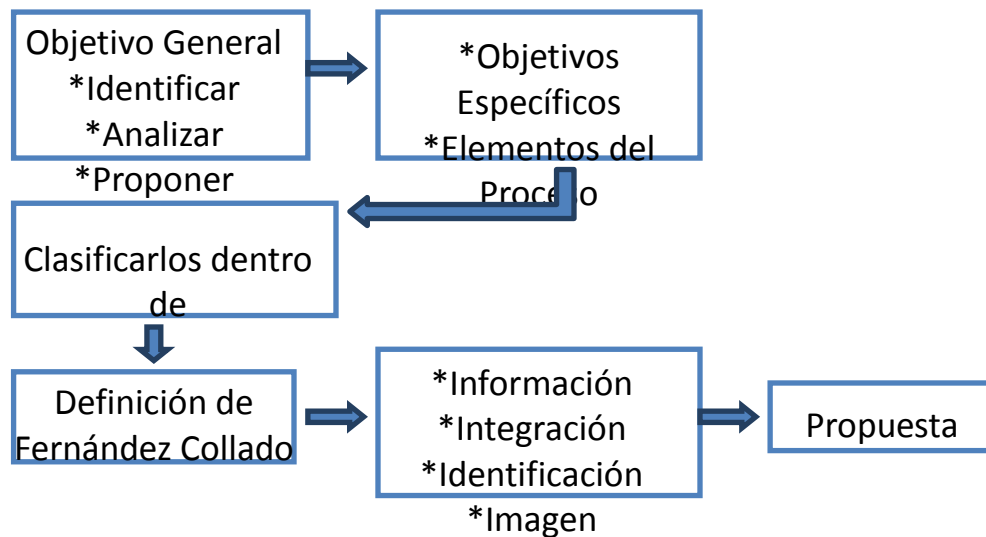
más adelante se plantea la teoría de necesidades de Abraham Maslow y, finalmente se presentan las teorías X, Y y Z, con el enfoque de Maslow, McGregor y William Ouchi.

### 3.1. Teoría de las 4 IES: la construcción de la comunicación organizacional.

Es importante definir que esta investigación tiene como objetivo general: identificar, analizar, conocer y proponer una serie de estrategias de comunicación, con el fin de mejorar el sistema de comunicación interna de Ultra 92.5.

A manera de guía y para visualizar la ruta secuencial de esta investigación se presenta el siguiente cuadro, en el cual se establece el objetivo general de la mano con los objetivos específicos, para clasificarlos debidamente bajo la propuesta conceptual de Horacio Andrade (en Fernández 2005), para analizarlos y, posteriormente, diseñar una propuesta estratégica. (p.p. 15 y 16)

Figura 3. Ruta de investigación (Elaboración propia, 2014)



Por lo tanto, encontramos que es necesario analizar e identificar a los emisores y receptores dentro de la organización, determinar cuál es la intención de todos y cada uno de los mensajes emitidos, conocer la encodificación del mensaje, el medio que se emplea, la forma en la que el mensaje es transmitido y, al mismo tiempo, como se ejecuta la decodificación, la percepción y la retroalimentación (feedback) por parte de los receptores.

Es así como a partir de los resultados de este análisis, se plantearán una serie de acciones claras y concretas con el objetivo de generar una comunicación verdaderamente efectiva, todo ello basado en algunas recomendaciones de Nosnik y Martínez (2007).

Sin embargo, es imperante recordar que la columna vertebral de este proyecto se basa en la definición de Andrade (en Fernández, 2005) que sustenta que, para obtener una comunicación interna efectiva es necesario reunir las 4 IES de comunicación que son: Imagen, identificación, integración e información, las cuáles se describen a continuación:

1. Información: Son todos los datos que se deben proporcionar a todos los integrantes que componen una organización. Estos datos sobre el entorno organizacional son de total relevancia y deben de transmitirse de manera completa y oportuna, ya que las personas que colaboran en ella necesitan conocerlos, para generar principalmente un sentido de identificación y pertenencia.
2. Identificación: Este punto tiene una relación intrínseca con el aspecto anterior. La comunicación organizacional, en este caso, a nivel interno, contribuye en los empleados a la creación de pertenencia hacia la organización, mediante la estructuración de la cultura. Todo ello, hace que las personas encuentren un sentido direccional y una les proporciona una serie de principios que orientan su conducta y la toma de decisiones.

3. Integración: El autor menciona que, la comunicación organizacional implica mejorar los flujos de comunicación, fomentar el trabajo en equipo, proporcionar el rompimiento de las barreras existentes entre departamentos y niveles estructurales. De igual manera, contribuye a la creación y al mantenimiento del clima organizacional, principalmente de colaboración y apoyo para conseguir el cumplimiento de los objetivos comunes y personales.
  
4. Imagen: Es la manera en que la organización se concibe hacia dentro y hacia afuera. En este caso, lo imperante es la imagen proyectada al interior.  
(p.15)

Es así como se establece que el objetivo de la comunicación organizacional, enfocado específicamente a la comunicación interna es, a través de la difusión de la información a sus empleados, dar a conocer todo un proyecto de trabajo, con el fin de darle sentido a la colaboración de cada uno de los que conforman los recursos humanos de la organización. Así mismo, esto es el reflejo de su identidad y por lo tanto, crea de manera sistemática y paulatina, un sentido de pertenencia, generando así una imagen homogénea y congruente de su propia comunidad.

Es por ello que en esta investigación se plantea el análisis de cada uno de los elementos anteriormente descritos, con el fin de establecer mejoras que beneficien e impulsen no solo el desarrollo organizacional, sino el de cada uno de sus colaboradores.

### **3.2. Teoría de las relaciones humanas.**

En este apartado se detalla la teoría que enmarca la importancia de la vinculación del factor humano con la organización y su convivencia.

Araya (2007), muestra que, la escuela de las relaciones humanas considera que la administración, debe basarse en estudios previos del comportamiento de los individuos y de los grupos sociales como elementos fundamentales para incrementar la eficiencia en las organizaciones. El creador de esta escuela es Elton George Mayo y sus principales autores son Peter Druker, Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y William Ouchi entre otros que también han abordado el estudio de dicho menester.

Elton George Mayo considera 12 factores importantes para explicar dicha teoría:

1. El ser humano
2. El medio ambiente
3. La motivación
4. El liderazgo
  - El liderazgo formal
  - El liderazgo informal
5. La comunicación
  - Descendente
  - Ascendente
  - Horizontal
6. El conflicto
7. El poder

- La de mando: requiere la facultad legal para exigir la obediencia del trabajador hacia una determinada orden.
- La del subordinado, a nivel de grupo informal se requiere dominio pericial y autor

8. El cambio

9. La toma de decisiones

10. La participación

11. La organización

12. La eficiencia

De esta manera, encontramos a la organización como una entidad compleja que está sustentada en una serie de elementos vitales para asegurar su existencia y permanencia dentro del mercado tan altamente competitivo.

Por otro lado, es importante mencionar que, la teoría de las relaciones humanas surge del ejercicio de experimentación de Elton Mayo, en la planta industrial Western Electric de Hawthorne. Algunos de los objetivos que sustentaban dicha investigación era encontrar y demostrar que la industria podía humanizarse y democratizarse, a través de los procesos administrativos, eliminando la ejecución de teorías impuestas por la teoría clásica. (Chiavenato, 2004)

Afirmaba que un empleado motivado y debidamente incentivado por diferentes estímulos sociales y económicos, era mucho más productivo que los que no eran sometidos a dichas acciones positivas. Por lo que, el tema de la motivación adquiere mucha más relevancia a partir de este momento, estudiada en profundidad por Abraham Maslow quién plantea la teoría de la motivación y una jerarquía detallada de necesidades del ser humano, las cuáles se plantean en el siguiente segmento.

### **3.3. Teoría de la Motivación y la Jerarquía de Necesidades de Maslow.**

En 1962, Abraham Maslow descubrió que sus teorías eran consideradas por la alta dirección de determinadas empresas y que había muchas personas autorrealizadas en la industria, por lo que investigó el motor de dichas conductas y cambios organizacionales. Observó que, muchos empresarios empleaban el enfoque positivo de sus teorías sobre la naturaleza humana; descubrió que los directivos trataban con confianza y respeto a sus trabajadores, y que con ello lograban que fueran más creativos y productivos, de esta manera sus teorías comenzaban a ser comprobadas en este ámbito (Maslow, 1991).

Es así como se consolida una de las teorías más importantes de Maslow: la teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades. Esta teoría se ha elegido, ya que parte de los objetivos de esta investigación requieren ubicar aspectos de necesidades primarias y secundarias que la teoría de Maslow señala, ya que de acuerdo a lo planteado, estos aspectos no se han gestionado recientemente dentro de la empresa Ultra 92.5 FM, Puebla.

La motivación de acuerdo a Maslow (2001), es el impulso o el comportamiento causado por las necesidades del individuo, orientado en función de objetos, que las satisfacen. De esta manera explica el comportamiento organizacional, mediante la satisfacción de la pirámide de necesidades, que a continuación se presenta.

Las necesidades del ser humano están divididas en dos tipos: primarias y secundarias; las primeras, son aquellas necesidades básicas para mantener la homeostasis, la cual es la capacidad de todo ser vivo de adaptarse y mantener el equilibrio a pesar de los cambios. Dichas necesidades son:

Necesidad de respirar

Necesidad de beber agua

Necesidad de dormir

Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)  
Necesidad de comer  
Necesidad de liberar desechos corporales  
Necesidad sexual  
Seguridad física  
Seguridad de empleo  
Seguridad de ingresos y recursos  
Seguridad moral y fisiológica  
Seguridad familiar  
Seguridad de salud  
Seguridad contra el crimen de la propiedad personal  
Seguridad de autoestima (Maslow, 1991)

Las secundarias, son aquellas que no son indispensables para la supervivencia del ser humano y se encuentran relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo. Son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor.

Dichas necesidades, se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. Estatus y prestigio. Valoración por los demás. Independencia, Libertad, confianza, logro, fortaleza, reconocimiento, posición, dominio, apreciación, importancia, autoestima.

También es importante destacar que, para que existan las necesidades secundarias, es indispensable que se den lo siguiente supuestos:

- Cuando las necesidades de niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo. La necesidad que en determinado momento domine, es la que automáticamente tenderá a organizar y movilizar las fuerzas del organismo, con el objeto de atenderla.

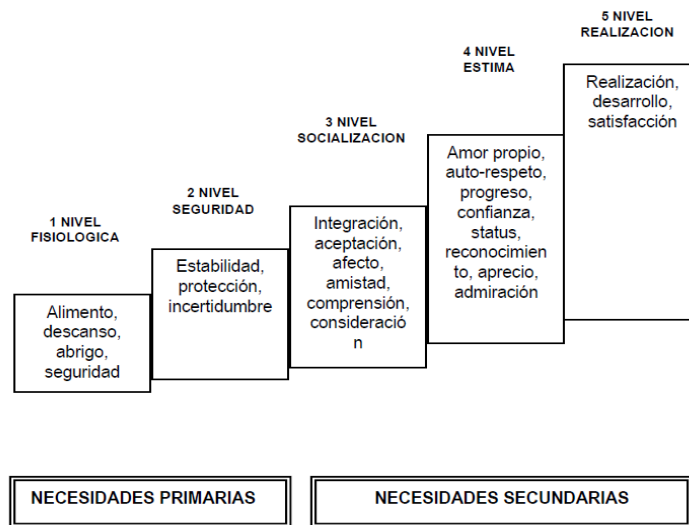
- Toda persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido. Su efecto sobre el organismo es siempre global, de conjunto y nunca aislado.
- Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano (Maslow, 1991).

Por lo tanto, todas las necesidades son, en cierta manera, interdependientes y encontramos que, están presentes en todos y cada uno de los contextos y esferas de la vida del ser humano, a nivel personal y colectivo. El autor mencionaba que, dichas necesidades son el motor y el impulso de vida de todas las personas y las expresó en una pirámide, presentándolas de forma jerarquizada para su mejor comprensión y clasificación. Dicho gráfico se presenta y explica en el siguiente apartado de esta investigación.

### **3.4. Pirámide de Necesidades de Maslow.**

La teoría de la motivación y la jerarquía de Necesidades de Maslow están intrínsecamente relacionadas, ya que la jerarquía es el elemento central de la teoría de la teoría de la motivación. El autor crea una teoría organizacional positiva y la presentó como una teoría holística y dinámica, ya que para su creación se basó en diversos autores y estudiosos de la psicología científica. En la figura número 1 y 2, se explican los diferentes niveles en que dichas necesidades están clasificadas.

Figura No. 4 Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Araya, 2007, p.12

En el nivel 1, encontramos las necesidades fisiológicas, en las que señala que estas motivaciones son de origen fisiológico, que su propio organismo le exige para poder existir y estas son las más poderosas para todo ser humano. Si una o varias de estas necesidades falla, las demás se ven desplazadas por aquellas que aún no son cubiertas.

En el nivel 2, localizamos el nivel seguridad, aquellas relacionadas con la seguridad, la estabilidad, la confianza, la protección, la ausencia de temor, la necesidad de estructura, orden, ley y límites. Y que están relacionados con la autoestima y el autoconcepto.

En el nivel 3, se encuentra el nivel de socialización, que son todas las necesidades que empujan al ser humano a interrelacionarse: amor, afecto, cariño, aceptación, amistad, comprensión, consideración. Partiendo del hecho de que el ser humano es un ser social por naturaleza.

El nivel 4, está centrado en la estima, todos los seres humanos tienen el deseo y la necesidad de sentir una evaluación estable de ellos mismos, basados en su

autoconcepto pero al mismo tiempo, basado en la estima que los demás le proporcionan, por lo tanto, tiene que ver directamente con la aceptación, el reconocimiento, el amor, el respeto, que él mismo y los que le rodean, le brindan.

El nivel 5, es el de la realización, y el ser humano llega a este nivel cuando todas las necesidades de los peldaños anteriores están cubiertas, por lo tanto, la persona se encuentra en un estado de autorrealización, de crecimiento, de autosatisfacción y desarrollo.

Figura No. 5. Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Araya, 2007, p.6

Se puede afirmar, que cuando las necesidades de las personas no han sido satisfechas especialmente en los niveles básicos, como las sociales, de autoestima, de restricción, amenazas, presiones y sanciones, resultan inútiles para lograr un comportamiento motivado, por parte del trabajador.

Es así como Maslow (1991), llegó a diversas conclusiones sobre la naturaleza del ser humano, las cuáles son básicas para su realización y desarrollo, enunciando que, los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad, y autosatisfacción.

De la misma manera, determinó que, es importante evitar la neurosis pues ésta se puede considerar como un bloqueo de la autorrealización. Así mismo considera que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo sin limitar a alguien más, ya que para él la eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles, pues el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a alcanzar un nivel más alto de eficiencia.

### **3. 5. Teoría X, Y y Z. La convergencia de McGregor, Ouchi y Maslow.**

En el año de 1957 Douglas McGregor presentó su concepto de la teoría X y la teoría Y. Estas teorías son dos maneras diferentes de percibir el comportamiento humano adoptado en las organizaciones, por los gerentes para la motivación de sus empleados y obtener alta productividad. Este autor fue una de las principales figuras representativas de la escuela administrativa de las relaciones humanas, por lo que sus aportaciones han sido determinantes en el campo de la administración y en este caso, de la comunicación en las organizaciones (Aquino, 2009).

La teoría X, explica la ideología de que el ser humano es perezoso por naturaleza y que mantiene pocas ambiciones en los ámbitos relacionados al trabajo y que por lo tanto, evadirá toda responsabilidad y por ende, tendrá una baja productividad, la cual será altamente notoria. Por tal motivo, se debe exigir y controlar a los empleados, a partir de la coacción y la dirección, mediante un sistema de castigos y amenazas, para que de esta manera su productividad aumente y se logren los objetivos organizacionales.

Sin embargo, el autor mantiene un contra argumento, donde manifiesta que es prácticamente imposible satisfacer en los empleados, las necesidades de los niveles más altos (según la pirámide de Maslow), ya que al principio de su empleo no están dispuestos a trabajar con eficiencia y eficacia. Pero esto no ocurre de forma gratuita, esta renuncia a sus obligaciones laborales son atribuibles no solo a su desempeño como empleado, sino a la forma en como la administración ejecuta

su gestión y, por lo tanto, causará en sus colaboradores una actitud defensiva y destructiva.

McGregor en esta teoría hace relevancia a varios aspectos que laboralmente el empleado realiza ante diversas situaciones, por ejemplo:

Mencionaba que la mayoría de las personas preferían no trabajar y que por lo tanto, no toman la iniciativa. Lo cual exige que el superior dicté con autoridad las actividades con métodos de control y supervisión, sin incluir en su dirección o mandato una función de coach.

También comentaba que, la mayor parte de las personas se sienten cómodas recibiendo directivas de sus superiores, ya que no quieren ni desean responsabilidades mayores. Por lo tanto, no ambicionan y si llegan a hacerlo, no se esfuerzan por conseguir aquello que ambicionan. (Aguilar, Ixtepan, Palmer, y Quijano, 2013).

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se comprara dicha teoría con la situación real de Ultra 92.5 FM Puebla y se ha elegido para explicar la situación actual de la empresa, ya que no cuenta con una estructura previamente planeada en materia de gestión interna, por lo que presenta una estructura rígida e inflexible produciendo una serie de resultados negativos en su personal.

Por otra parte, esta investigación busca proponer formas de gestión en materia de comunicación interna dentro de la empresa Ultra 92.5 FM, Puebla. Por lo que se eligió la Teoría Y de McGregor, ya que es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

A través de esta teoría se muestra una orientación positiva hacia los intereses, capacidades y necesidades del trabajador. Esta investigación busca

proponer formas de gestión en materia comunicación interna dentro de la empresa Ultra 92.5 FM, Puebla.

Por otra parte, la teoría Y propone que todo ser humano tiene el potencial de aceptar responsabilidades para auto dirigirse, ser creativo y para auto controlarse. También esta teoría considera varios aspectos los cuales son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos en cuya realización se compromete.
- Se obliga a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino también a buscar nuevas responsabilidades.
- La habilidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, son características de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas en parte (Gil y Giner, 2010: 323)

Esta nueva elaboración teórica, se realizó con el objeto de satisfacer las necesidades del empleado. Si estas condiciones se pueden mantener, cambiará por completo la esencia del control administrativo hacia el autocontrol y la auto-dirección.

A su vez, esta teoría se propone en función de satisfacer las necesidades del empleado, la teoría de la descentralización de actividades y delegación de autoridad, dando así a los trabajadores mayor responsabilidad, participación y control en las decisiones administrativas. También se caracteriza por tener

diversos aspectos sobre como son los empleados en su entorno laboral, los cuales son:

*“La mayor parte de las personas no tienen desinterés en trabajar; dependiendo de las condiciones pueden ver el trabajo como una fuente de satisfacción o de castigo.*

*Las personas que se encuentran dentro del punto uno (arriba mencionado) son propensas a tomar iniciativa siempre que estén comprometidos con los objetivos a alcanzar*

*Los empleados no necesitan de una fuerte presencia (superior) que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas*

*Los superiores no necesitan determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados; pueden trabajar conjuntamente para establecer objetivos superiores que están dentro del rango de aceptables*

*Los superiores no tienen necesidad de enfatizar permanentemente en sus subordinados la importancia de la productividad y otros aspectos cuantitativos por encima de indicadores cualitativos*

*Para alcanzar niveles altos de productividad de los participantes organizacionales, los gerentes deben fortalecer su relacionamiento con los subordinados teniendo en cuenta las distintas necesidades de éstos, dando incentivos de distinta índole además de los incentivos económicos*

*El trabajo del gerente debe tener en cuenta la función de coach.*

*La mayor parte de las personas se sienten cómodas trabajando en forma autónoma cuando recibe apoyo de sus superiores bajo situaciones no-repetitivas en su trabajo*

*La mayor parte de las personas tienen interés en hacerse responsables de sus actos*

*La mayor parte de las personas prefieren no apoyarse sobre las espaldas de otros; tienen ambiciones personales y están dispuestas a hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan*

*Las personas tienen necesidades de auto-realización y las mismas son de un valor inmenso muchas veces por encima de las recompensas de tipo económico*

*Los miembros organizacionales de toda la empresa están en condiciones de realizar aportes y contribuciones, por encima de las que pueda realizar el equipo directivo y gerencial*

*Son muy pocas las personas que dentro de una organización alcanzan niveles de productividad cercanos a los de su real potencial". (McGregor, 2003).*

Visto lo anterior, la teoría Y es lo contrario de la teoría X y sólo tiene aplicación en ciertos niveles administrativos de la organización, donde no existe una supervisión directa. La mayoría de las veces esta teoría no tiene aplicación en las empresas pequeñas, sólo en determinados niveles administrativos y organizacionales; el problema principal está en que las personas acepten los cambios, ya que esto es la base primordial para la aplicación de dichas teorías.

Posteriormente, William Ouchi plantea otra propuesta teórica, donde fusiona las teorías X y Y propuestas por McGregor obteniendo como resultado la teoría Z, también conocida como el "método japonés". Tal como las otras teorías, la teoría Z está igualmente basada en las relaciones humanas, el humanismo y en la participación constante y sistemática de cada miembro de los recursos humanos de una organización. Dicha teoría propone entender al empleado como un ser integral que no puede separar su vida personal de la laboral y, por lo tanto, requiere de ciertas condiciones sociales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la confianza, el empleo estable y la toma de decisiones, todas ellas basadas en un orden para obtener un mayor rendimiento y productividad. El "método japonés" está conformado por los siguientes pasos para alcanzar el objetivo que esta teoría persigue:

- Primer paso: Comprender la organización Z y el papel que el individuo desempeña. "Para empezar, pida a cada uno de los directivos implicados que lean un poco y se familiaricen con las ideas de la teoría Z."
- Segundo paso: Analizar la filosofía de la organización. El enunciado de los objetivos de la organización, la filosofía confiere al individuo el sentido de los valores con los cuales debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir.

- Tercer paso: Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la organización. Una vez que hayan quedado totalmente aclaradas las prácticas que prevalecen en la empresa, por lo general, sale a la luz cuál de las creencias actuales es inadecuada, cuáles están reñidas con otras prácticas y dónde se encuentran las omisiones.
- Cuarto paso: Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos. En cierto sentido, el sistema formal, que determina quién debe rendir cuentas, a quién sirve, esto para cubrir los errores ocasionales en información y cooperación.
- Quinto paso: Desarrollar habilidades para las relaciones humanas. La habilidad que se requiere para tratar a los clientes, e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo.
- Sexto paso: Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema. Siempre es difícil convencer a los directores de la unidad del método científico.
- Séptimo paso: Involucrar al sindicato. En algún momento, de preferencia antes que se discutan cambios significativos en las condiciones de trabajo.
- Octavo paso: Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable. La estabilidad del empleo es, en parte, uno de los resultados directivos de la política.
- Noveno paso: Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción. El movimiento es relativo. Las jóvenes generaciones son impacientes. Aunque estos dos aforismos se mantienen constantes, es de vital importancia aminorar el proceso de evaluación y promoción con el objeto de que los empleados tomen conciencia de la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo.
- Décimo paso: Ampliar los horizontes profesionales. En los últimos años, la investigación se ha centrado en el ejecutivo profesional de mediano nivel, de edad madura, que tiene pocas posibilidades de seguir progresando.

- Décimo primero paso: Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel. Hasta ahora, todas las etapas para poner en práctica el sistema se han cerrado en los empleados, profesionales y directivos.
- Décimo segundo paso: Buscar lugares precisos donde poner en práctica la participación. Si ha sido posible lograr que haya recompensas equitativas, estabilidad del empleo y coordinación ínter divisional, entonces el compromiso y la productividad de los empleados por horas ya habrán empezado a ser mayores.
- Décimo tercer paso: Permitir el desarrollo de relaciones integralitas. Las relaciones “integralitas” son más una consecuencia que una causa de la integración de organización (Araya, 2007:22-23).

Lo anterior, tiene una base teórica que lo sustenta y que se manifiesta a manera de principios, los cuales se enuncian enseguida:

- Compromiso de empleo para toda la vida.
- Lentitud en la evaluación y promoción del personal.
- Consenso en la toma de decisiones (participación).
- Responsabilidad compartida. Nadie es más responsable que otro.
- Los empleados no manifiestan su desacuerdo ni se rebelan contra los superiores. Existen reuniones sociales donde se manifiestan los desacuerdos de forma sutil y amable.
- Total atención a los empleados, esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar (Parra, S/A)

En conclusión, William Ouchi pretende que las etapas y principios importantes de esta teoría aquí mencionadas, se utilicen sólo como una guía y como un tema de discusión y no como un libro mágico de recetas que solucione todo lo referente al desarrollo de la dirección. Además, el autor busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral, que les permita auto superarse para su propio bien y el de la empresa. Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la

satisfacción por la tarea cumplida son características de la teoría Z que abren posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo (Araya, 2007).

Por otro lado, Abraham Maslow se interesó en la teoría de Ouchi y entre otras cosas, se enfocó al análisis de los tipos de liderazgo y dirección y de los efectos que estos tenían en sus trabajadores. Los resultados se encuentran expresados en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Visualización de la teoría 'Z' según Abraham Maslow**

	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>DE LA CUSTODIA (Mantenimiento)</b>	<b>DE APOYO (Motivacional)</b>	<b>UNIVERSITARIO (Colegas familiares)</b>	<b>Organización de la teoría z (trascendencia de la organización)</b>
Depende de:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Contribución mutua	Devoción al Ser en si y a los valores.
Orientación directiva:	Autoridad	Recompensas materiales	Apoyo	Integración	Se supone que todos están dedicados. Dador señal. Compañeros de trabajo.
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño	Responsabilidad	Admiración: amor, aceptación de la superioridad real.
Resultado psicológico del empleado:	Dependencia personal	Dependencia organizativa	Participación	Autodisciplina	Oblación: Auto sacrificio
Necesidades satisfechas del empleado:	Subsistencia	Mantenimiento	Orden superior	Autorrealización	Metanecesidades: Valores
Medida moral:	Conformidad	Satisfacción	Motivación	Compromiso con la tarea y el equipo	Compromiso con los valores.
Fuente: Maslow, 2001: 350					

Para su mayor comprensión y tener al alcance las características de todas las teorías hasta ahora abordadas, se presentan una serie de tablas que enuncian sus aspectos más relevantes:

**Tabla 4. Teoría X de McGregor**

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser humano ordinario siente un desagrado intrínseco hacia el trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a esta tendencia humana al rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser humano común prefiere que lo dirijan; quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es rígida y piramidal</li> </ul> |
|--|---|--|---|

Fuente: Elaboración Propia basada en Araya, 2007: 17-20

**Tabla 5. Teoría 'Y' de McGregor**

El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.	El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.	Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.	El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esenciales humanas.	La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.	En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.
---	---	--	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia basada en Araya, 2007: 17-20

**Tabla 7. Teoría de William Ouchi**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en la gente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones sociales estrechas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías de Acción que deben seguir las organizaciones para su desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la filosofía de su compañía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar habilidades para las relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer que el empleo sea más estable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque largo plazo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir el desarrollo de relaciones integralistas</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia basada en Araya, 2007: 17-20

Dentro del planteamiento de esta investigación se describe la situación de la empresa Ultra 92.5 FM Puebla, por lo cual de acuerdo a las teorías descritas anteriormente, se eligieron la teoría Z y la teoría de la motivación y necesidades de Maslow, ya que sus características cumplen con los elementos necesarios para llevar a cabo los objetivos de esta investigación.

La pirámide de necesidades de Maslow (1991) afirma que los puntos de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, son parte fundamental del desarrollo de las personas, esta parte corresponde a las variables de Identificación y de Integración descritas por Fernández (2005), las cuales son

puntos de desarrollo para esta investigación y que se encuentran intrínsecamente relacionadas con los temas de cultura, identidad y comunicación organizacional.

La teoría Z de William Ouchi, corresponde a las cuestiones de Información, Integración e Identidad, que de igual manera propone Andrade, en Fernández (2005). Esta teoría afirma que para ser una organización productiva es indispensable que exista confianza en las decisiones de los trabajadores, así mismo se debe tener relaciones sociales estrechas y guías de acción para el desarrollo de la empresa, los directivos deben de comprender y conocer la teoría Z pues es básico en el desarrollo de cada organización, también contempla hacer del empleo que ofrece la empresa, sea estable para los trabajadores. De esta manera, encontramos que la comunicación organizacional es de vital importancia para la realización de los objetivos planteados por la teoría de Ouchi.

Por otra parte, es importante ampliar los horizontes profesionales. Se deben crear habilidades humanas, definir y aplicar la filosofía de la dirección deseada, creando estructuras e incentivos, involucrando al líder de la compañía, en este caso particular, en el director general de Ultra 92.5 FM Puebla.

Es importante que exista una cultura de participación en la organización, donde la comunicación no sea solamente un altavoz de los altos mandos, para mantener informado al personal sobre la toma de decisiones y acerca de un manual que contenga toda la información estructural de la organización. La comunicación no puede y no debe ser solo descendente, también es de gran relevancia que los directivos conozcan lo que pasa en los departamentos y, al mismo tiempo, que los departamentos sepan lo que sucede con otros departamentos.

De ponerse en marcha los aspectos anteriormente expuestos, no solo favorecerá los procesos de información, sino que impactará directamente en el clima y la cultura de la organización y, por consecuencia en su identidad y su imagen, tanto al interior como al exterior.

Hoy en día, en Ultra 92.5 no se han evaluado recientemente los aspectos descritos anteriormente, esto hace que Ultra, de acuerdo a la teoría de Ouchi, sea considerada una organización deficiente.

En este capítulo se han revisado las diferentes teorías que fundamentan esta investigación: las 4 ies planteadas por Fernández (2005), las teorías de la motivación y de necesidades de Maslow y, finalmente, las teorías X, Y y Z, con el enfoque de Maslow, McGregor y William Ouchi.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque Metodológico**

Uno de los objetivos más importantes de este proyecto es la evaluación de las estrategias actuales de comunicación que la empresa lleva a cabo, para cumplir lo anterior es de suma importancia conocer aspectos específicos y característicos de la empresa, es por esto que su estudio debe ser minucioso, por esta razón, usaremos el enfoque cualitativo realizando únicamente entrevistas.

Por otro lado, para cumplir con los objetivos mencionados anteriormente es imposible limitar esta investigación a información tan específica (método cualitativo), es por esto que el diagnóstico a realizar también requiere conocer aspectos generales de la empresa y de los trabajadores de la misma, dicho lo anterior se argumenta que se utilizará también el enfoque cuantitativo y se medirán los resultados por medio de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Esta investigación tiene como propósito conocer e identificar factores internos de la empresa que podrían mermar la productividad de la misma. Para esto, es necesario determinar el grado del desempeño laboral de sus trabajadores, las causas y los efectos positivos y negativos que tiene para la organización.

La metodología de la investigación es mixta ya que utiliza tanto información cualitativa como cuantitativa para poder ejecutarse y, por lo tanto, emplea instrumentos cerrados (como las encuestas y cuestionarios) o abiertos (como las entrevistas). En efecto la investigación es mixta, predominantemente cuantitativa, correlacional y causal; primero porque busca la relación entre las variables y, segundo, porque trata de buscar las causas y los efectos de los fenómenos detectados durante el análisis. Marchesi y Martín (1998) argumentan la necesidad de combinar metodologías cuantitativas y cualitativas:

*“(…) la obtención de la información pertinente exige la utilización de dos tipos de métodos: cuantitativos y cualitativos. Cuando se pretende que los datos puedan utilizarse para comprobar los cambios que se producen a lo largo del tiempo o para compararse con los de otros, las técnicas cuantitativas son necesarias. Desde esta perspectiva es necesaria la utilización de cuestionarios o pruebas debidamente contrastadas. Cuando el objetivo principal es conocer el funcionamiento de lo que se pretende aplicar, con el fin de ayudar a todos los participantes a tomar conciencia de los problemas y promover su mejora, es conveniente emplear también métodos cualitativos. A través de la observación y de la entrevista es posible conocer con mayor profundidad los procesos que se producen en el (programa), lo que permitiría una mejor explicación de los resultados que se obtienen en ese (programa) concreto”.*

Bericat (1998), por otro lado señala tres estrategias posibles de integración de la metodología cualitativa y cuantitativa:

- La complementación supone en el marco de un mismo estudio obtener dos imágenes diferentes del objeto evaluado, una procedente de la metodología cualitativa y otra de la metodología cuantitativa. Cada orientación aportará diferentes aspectos de la misma realidad evaluada para conseguir un mayor entendimiento del fenómeno. Por ello, ambas metodologías no se “integran”, sino que solo se complementan.
- La combinación trata de integrar subsidiariamente un método en otro con objeto de aumentar la validez de este último, por lo que tampoco se puede afirmar que hay una verdadera integración de los dos métodos.
- Por último, la convergencia o triangulación trata de utilizar ambas metodologías para el reconocimiento de un mismo aspecto de la realidad. Así esta estrategia pretende una justificación de los resultados.

Por otro lado, de acuerdo a Sampieri (2006), la investigación causal, permite la oportunidad de predecir el comportamiento de una o más variables a partir de otras, una vez que se determina la causalidad. Por otro lado, el mismo autor menciona que los estudios correlacionales tienen el propósito de establecer la relación entre dos o más variables que se encuentran en un contexto en particular. Su utilidad es saber cómo se pueden comportar algunas variables al conocer el comportamiento de otras, cuando están relacionadas.

Por lo tanto, las variables a medir serán: información, identificación, integración e imagen (Andrade en Fernández, 2005). De esta manera, para cumplir los objetivos de esta investigación es necesario conocer si la información que los empleados reciben actualmente es completa; es decir, que integra los elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo diario, que es importante (tiene relevancia suficiente), que es oportuna (en el momento preciso), y al mismo

tiempo hallar áreas de oportunidad que permitan crear o mejorar canales de comunicación efectivos que colaboren al desempeño de los trabajadores.

Es necesario medir el grado de identidad que tienen los empleados con la empresa, pues su grado de identificación se ve reflejado en su desempeño, para lo cual se han diseñado una serie de instrumentos para su adecuada medición y análisis. Dichos instrumentos se muestran más adelante.

También es necesario conocer el grado de apoyo y soporte que tienen los empleados entre sí, para lograr las metas organizacionales, pues la integración es importante para el desarrollo organizacional de cualquier identidad.

#### **4.2. Instrumento Cualitativo (Entrevista)**

Para esta investigación se plantearon algunas recomendaciones de Fernández (2000) para mejorar la fiabilidad y validez de las entrevistas:

- Estructurar las preguntas y las respuestas de la entrevista.
- Utilización de racimos de preguntas más que de preguntas aisladas.
- Dar instrucciones y aclaraciones que sitúen al entrevistado en los diversos temas.
- La transparencia en las preguntas y la utilización de un lenguaje comprensible.
- Asegurar la confidencialidad de la información.

Asimismo, en la elaboración y aplicación de las entrevistas se seguirán los siguientes pasos (Fernández, 2000):

1. Preparación de la entrevista: hay que tener un amplio conocimiento previo sobre el tema a tratar y decidir los objetivos y el proceso a seguir, así como la forma de recoger y de analizar la información.

2. Comienzo de la entrevista: explicación al entrevistado de los objetivos de la entrevista, del proceso a seguir y del tiempo disponible para su realización.
3. Cuerpo de la entrevista: en ella hay una fase inicial, abierta y facilitadora; una fase media, de especificación y clarificación de los tópicos a tratar; y una fase final, de confrontación y síntesis de la información.
4. Terminación de la entrevista: aclaración de cuestiones oscuras o incompletas y agradecimiento por la colaboración al entrevistado.

De esta manera, la entrevista consta de las siguientes preguntas, las cuáles están relacionadas con aspectos comunicativos como cultura organizacional, clima laboral y medios de comunicación (comunicación interna):

#### **INFORMACION:**

- ¿Los trabajadores reciben algún tipo de capacitación e inducción a la empresa (historia, valores, misión, visión, objetivos, organigrama)?
- ¿Existen procedimientos establecidos para promociones y ascensos de su empresa. Los empleados tienen conocimientos actualizados de ello?
- ¿Posee usted toda la información necesaria para realizar su trabajo?
- ¿Cómo califica el grado de capacitación e información que reciben los empleados para el desempeño de su trabajo?

#### **IDENTIFICACION:**

- ¿Qué nivel de identificación del personal con la organización existe en su empresa?
- ¿Qué disposición tiene el personal de su empresa en cuanto al desempeño de su trabajo y a la resolución de problemas?
- ¿De qué forma cree usted que el personal identifica y cumple correctamente los objetivos y políticas de la empresa?
- ¿Cómo califica el desempeño de sus trabajadores?

#### **INTEGRACION:**

- ¿Considera que existe en su organización, la predisposición a esfuerzos adicionales personales a favor del interés general para la empresa?
- ¿Qué nivel de solidaridad existe entre los trabajadores de la empresa ante las preocupaciones expresadas por la dirección?
- ¿Existen actividades extra laborales que promuevan la integración entre los empleados?.
- ¿Cómo calificaría la integración de los empleados?

#### **IMAGEN:**

- ¿Considera congruente la imagen de la empresa con la filosofía de la misma?
- ¿Los empleados conocen las actualizaciones de la imagen de la empresa?
- ¿Qué tan importante es para la dirección impregnar las actualizaciones de la imagen de la empresa en la papelería, uniformes y en las instalaciones?
- ¿Tienen algún departamento responsable de la elaboración correcta del uso de la imagen de la empresa?

#### **4.3. Instrumento Cuantitativo (Encuesta)**

La encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Sampieri, 2006). Estas preguntas pueden ser abiertas o cerradas. En esta investigación se utilizarán preguntas abiertas para analizar los resultados con mayor detalle. Dicho instrumento está dirigido a analizar los cuatro elementos comunicativos que se han mencionado anteriormente: información, identificación, integración e imagen, tal y como se muestran a continuación.

#### **Información**

- ¿Conozco bien acerca de la historia y del desarrollo de la empresa?
- ¿Recibo capacitación para desempeñar mis labores?
- ¿Cómo califico la capacitación que recibo?

- ➔ ¿Conozco bien los alcances y limitaciones de mi trabajo?

### **Identificación**

- ➔ ¿Se que la visión de mi empresa es...?
- ➔ ¿Me considero parte importante para la organización?
- ➔ ¿Mis objetivos son congruentes con los objetivos de la empresa?

### **Integración**

- ➔ ¿Es buena la relación con mis compañeros de trabajo?
- ➔ ¿Recibo apoyo de mis superiores cuando lo necesito?
- ➔ ¿Expreso mi inconformidad cuando es necesario?

### **Imagen**

- ➔ ¿Me gusta la imagen corporativa de mi empresa?
- ➔ ¿Considero que la imagen interna (identidad, valores, misión, visión) y la imagen externa (marca) de mi empresa son congruentes?
- ➔ ¿Cómo percibo el clima laboral de mi empresa.

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS**

### **5.1. Plan de análisis**

Las herramientas de evaluación que se eligieron para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación fueron la entrevista a la Directora actual de Ultra 92.5: Mónica Peralta Prieto, cuyo objetivo principal es conocer el enfoque general de la empresa.

Por otra parte, también se eligió tomar otro parámetro: la aplicación de encuestas, ya que nos permitirán tener un mayor acercamiento con los empleados, quienes son el principal objetivo de esta investigación y también nos permitirá conocer aspectos específicos y cuantificables en los aspectos de información, identificación, integración e imagen.

La forma en la que se evaluará la entrevista será por medio de análisis del discurso, pues nos permite dar un enfoque general y resumido de la percepción actual de la Directora de la empresa, esto nos permitirá sacar conclusiones generales para conocer qué importancia le da la empresa a aspectos de comunicación interna como en, integración, información, identificación e imagen, pues estas son la columna vertebral de esta investigación.

Por otro lado, las encuestas nos permitirán cuantificar y graficar estas cuatro <ies> percibidas por los empleados.

## **5.2 Parámetros de Evaluación**

Como primer punto, es importante saber que el nivel de población que se está empleando es de 33 colaboradores y de acuerdo con la distribución de Carl Friedrich Gauss (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) es necesario tomar una muestra de 32 empleados para tener un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 1%.

De esta forma, la encuesta está estructurada en 13 preguntas, cada una tiene las siguientes opciones:

<1> totalmente de acuerdo

<2> parcialmente de acuerdo

<3> en desacuerdo

Cada una tiene un valor de 33.3.

Por lo tanto, si las respuestas rebasan el valor de 33.3 se considerará a favor de cada opción de respuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

### **5.3 Análisis del discurso**

Los siguientes datos que se analizan, son los que han sido arrojados por la entrevista a la Directora Mónica Peralta Prieto, los cuáles se presentan enseguida:

Entrevista: Martes 15 de Marzo de 2011.

Mónica Peralta Prieto

#### ➤ Análisis del Discurso:

De acuerdo a la entrevista que se realizó a la directora de Ultra 92.5 podemos concluir lo siguiente:

#### ➤ Información:

La directora afirma que los empleados reciben información que permite desarrollar su trabajo diario dentro de la empresa; sin embargo, es necesario crear estrategias que proporcionen información clara, precisa y oportuna a los empleados, que no sólo les permitan el desempeño de su trabajo, sino también, les proporcionen todas las herramientas para la resolución de problemas que se presentan durante la ejecución de sus tareas. No existen canales de información formales hacia los empleados y a pesar de esto el desempeño de los empleados es óptimo.

Hace hincapié en reforzar la información que se les proporciona a los empleados de manera general, ya que aunque existe un plan de capacitación llamada <Universidad Ultra>, este no es totalmente efectivo ya que es impersonal e incompleto.

Durante la entrevista afirma la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos que desarrolle planes de capacitación integrales para los empleados que van desde la inducción de la empresa, hasta la resolución de problemas cotidianos de la misma.

#### ➤ Identificación:

La Lic. Mónica Peralta, afirma que existe un alto nivel de identificación de los empleados con la empresa, pues este se ve reflejado en la disposición de los mismos para el trabajo extra que se llega a presentar. Considera contar con empleados leales quienes han entregado su esfuerzo incondicional a pesar de los cambios actuales de la empresa.

También considera que la mayoría de los trabajadores de Ultra, perciben a la empresa como un medio líder y efectivo, lo cual motiva a los empleados a la realización de su trabajo.

La directora dice de forma literal: “Existe motivación pero nunca será suficiente”, es por esto que la necesidad de capacitación siempre existirá pues considera que Ultra ve a cada uno de sus empleados como elementos de calidad.

Aunque por otro lado, menciona que es necesario crear estrategias de comunicación interna que les permitan reforzar su grado de identificación, haciéndoles de su conocimiento la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### ➤ Integración

Respecto a esta variable afirma que no existe una integración general, debido a la falta de preocupación por parte de la empresa para que esta se lleve a cabo. En este aspecto, ella los considera como áreas de oportunidad de suma importancia, pues la realización completa del trabajo que desempeña ultra requiere de un trabajo en equipo entre departamentos.

#### ➔ Imagen

Asegura que una de sus fortalezas es la imagen externa de la empresa, pues es congruente con el perfil de la misma; sin embargo, considera que la imagen interna es algo más complejo, pues integra una serie de cuestiones intangibles que la empresa debe proporcionar. Aunque los niveles de identificación son buenos por parte de sus trabajadores y existe una filosofía establecida de la empresa, esta no es conocida por parte de sus trabajadores, esto hace parecer que la imagen interna de Ultra 92.5 no está estructurada.

Finalmente, la Lic. Mónica Peralta, reconoce que la empresa tiene muchas áreas de oportunidad en todos sus departamentos y sobre todo en materia de comunicación interna; sin embargo, se tiene toda la disposición de trabajar en las mismas para hacer de Ultra la radiodifusora líder del estado de Puebla.

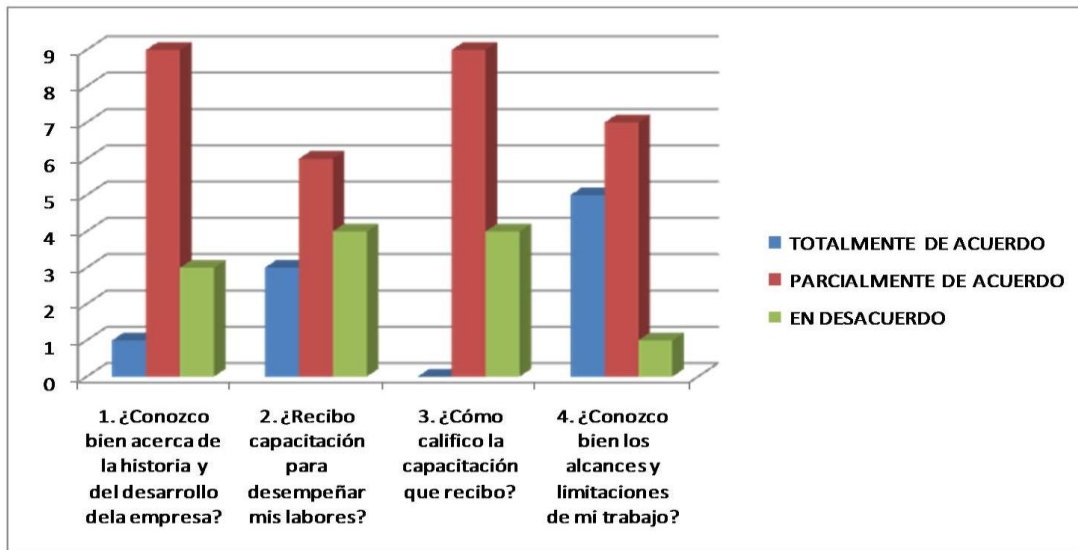
#### **5.4. Gráficas de Encuestas Aplicadas**

Es importante conocer los resultados cuantitativos que arrojaron las encuestas, donde se destacan los niveles más altos. Dichas encuestas fueron aplicadas del 4 al 8 de Abril de 2011.

## Sexo Femenino

- **Información**

Figura No. 6 Resultados del sexo femenino en el rubro de Información



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 1:

98% de las mujeres conoce parcialmente la historia y la filosofía de la organización.

Pregunta 2:

57% de las mujeres ha recibido parcialmente una capacitación para desempeñar sus labores.

Pregunta 3:

98% de las mujeres estuvo parcialmente de acuerdo con la capacitación que recibe, mientras que el 0.2% estuvo totalmente de acuerdo.

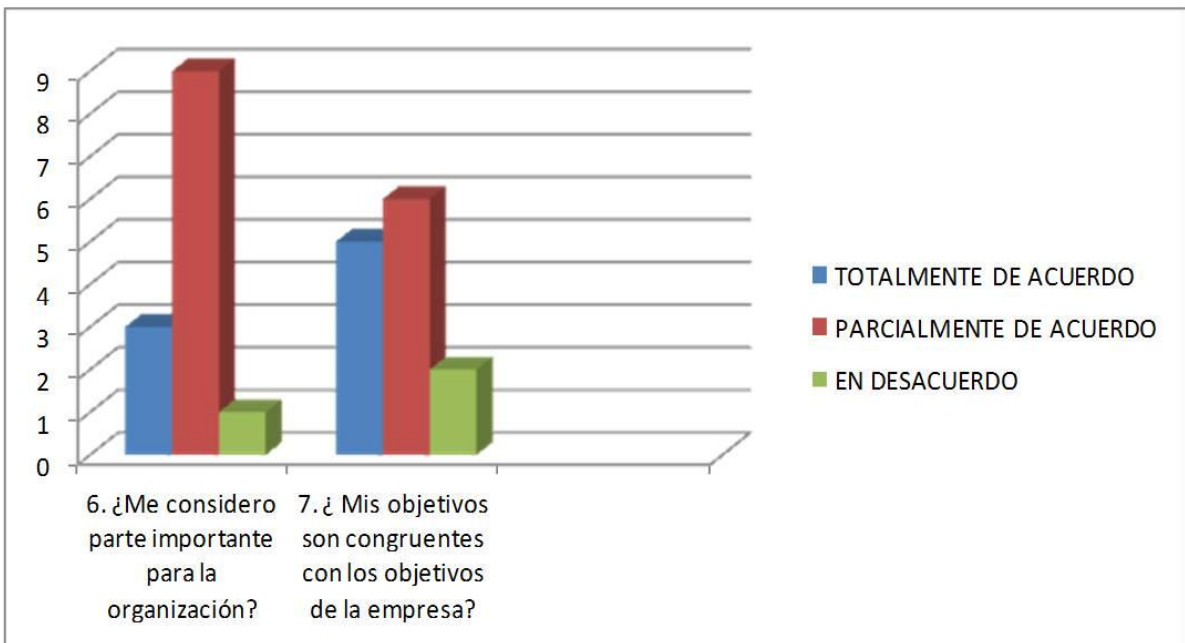
Pregunta 4:

67% de las encuestadas está parcialmente enterada de las limitaciones y los alcances de su trabajo.

- **Identificación**

En la pregunta número cinco: ¿Se que la visión de mi empresa es...?, la cual es la única pregunta abierta, todos los empleados no indicaron cual es la visión de la empresa, por tal motivo no se registró en la gráfica correspondiente.

Figura No. 7. Resultados del sexo femenino en el rubro de Identificación



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 6:

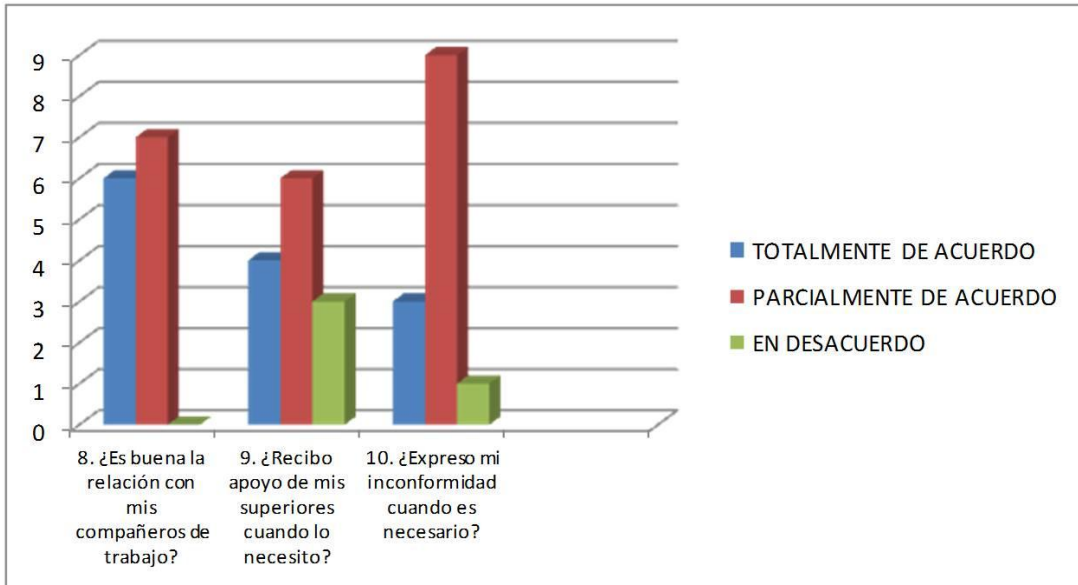
El rango más elevado representa al 98% de las mujeres encuestadas que manifiestan sentirse parcialmente parte importante de la organización.

Pregunta 7:

59% de las encuestadas afirman que sus objetivos son parcialmente congruentes con los objetivos de la empresa.

- **Integración**

Figura No. 8. Resultados del sexo femenino en el rubro de Integración



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 8:

78% de las encuestadas mencionan que la relación con sus compañeros de trabajo es parcialmente buena.

Pregunta 9:

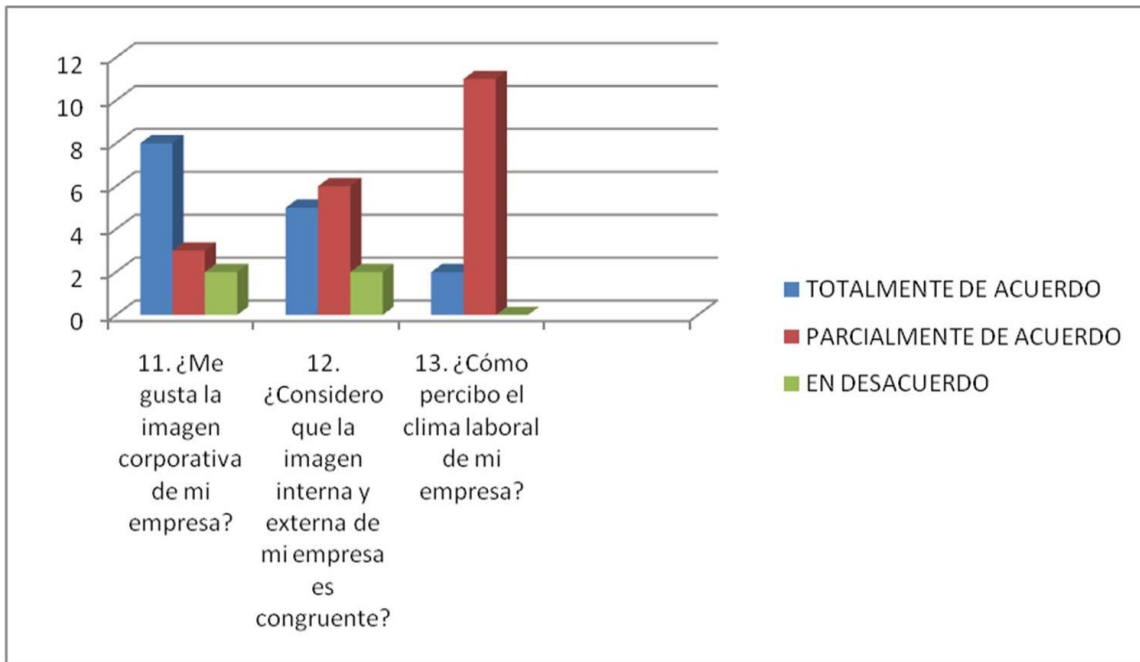
57% de las encuestadas afirman que parcialmente reciben apoyo de sus superiores, cuando ellas lo requieren.

Pregunta 10:

97% de las encuestadas enuncian que parcialmente expresan su inconformidad cuando es necesario.

- **Imagen**

Figura No. 9. Resultados del sexo femenino en el rubro de Imagen



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 11:

85% de las encuestadas mencionan que les gusta la imagen corporativa de la empresa.

Pregunta 12:

56% de las mujeres opinan que la imagen interna y externa de la empresa es parcialmente congruente.

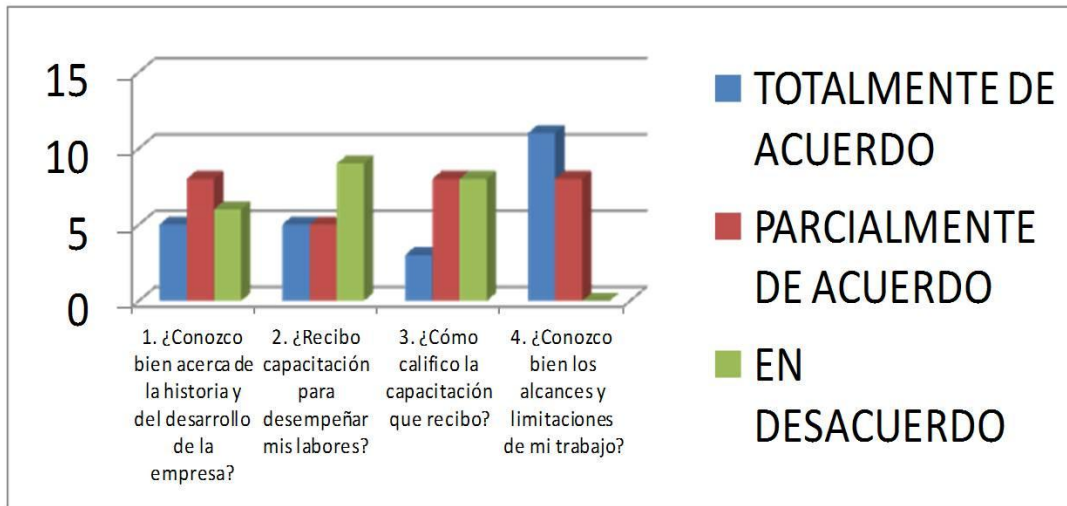
Pregunta 13:

99% de las mujeres están parcialmente de acuerdo con el clima laboral de la empresa.

## Sexo Masculino

- **Información**

Figura No. 10 Resultados del sexo masculino en el rubro de Información



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 1:

78% de los encuestados conocen parcialmente la historia y la filosofía de la organización.

Pregunta 2:

83% de los encuestados están en desacuerdo con la capacitación que reciben para desempeñar sus labores.

Pregunta 3:

76% hombres están parcialmente de acuerdo con la capacitación que recibe, pero otros 7 están en desacuerdo.

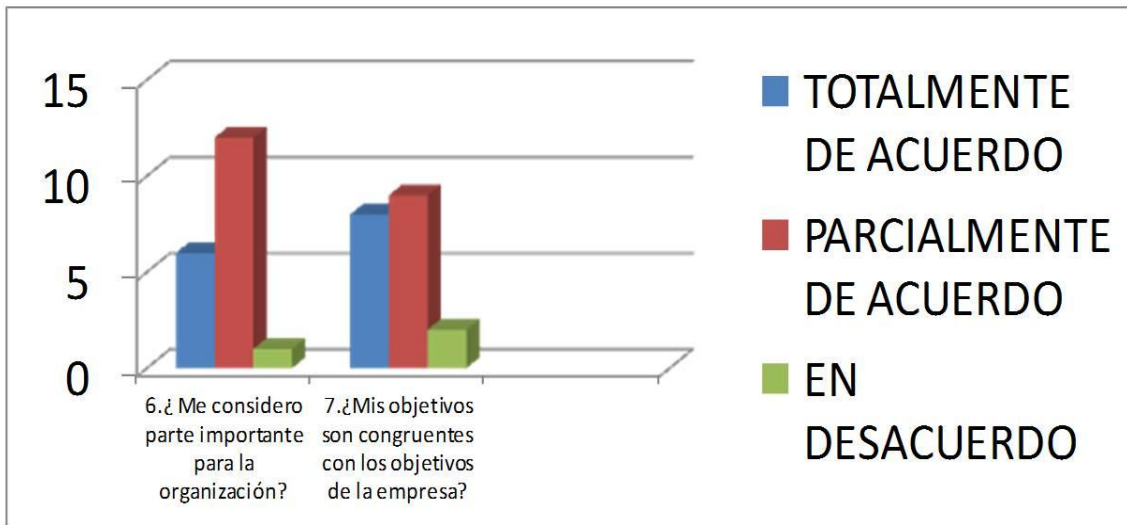
Pregunta 4:

99% de los hombres están enterados de las limitaciones y los alcances de su trabajo.

- **Identificación**

En la pregunta número cinco: ¿Se que la visión de mi empresa es...?, la cual es la única pregunta abierta, todos los empleados no indicaron cual es la visión de la empresa, por tal motivo no se registró en la gráfica correspondiente.

Figura No. 11. Resultados del sexo masculino en el rubro de Identificación



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 6:

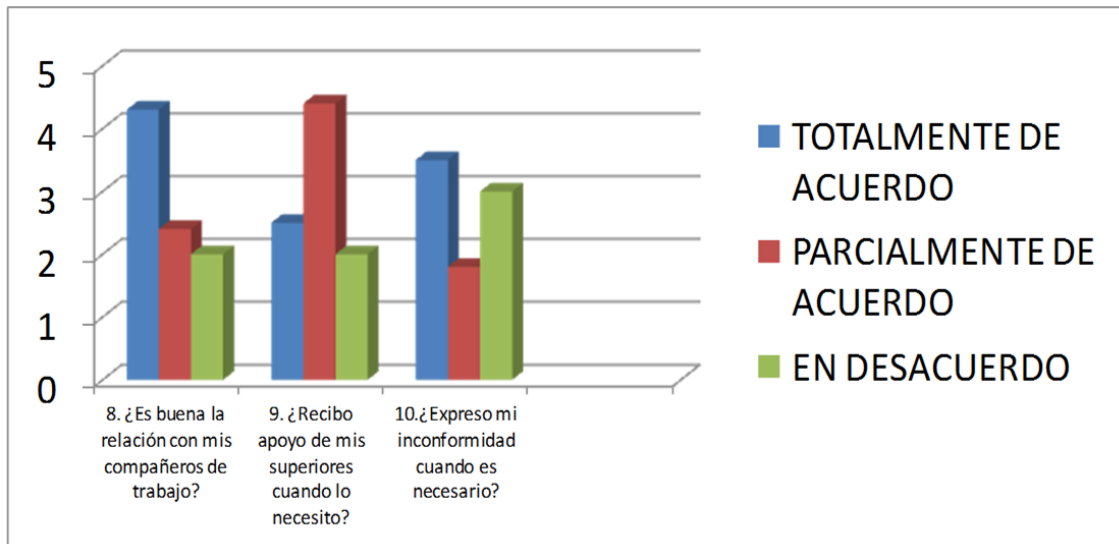
75% de los encuestados manifiestan sentirse parcialmente parte importante de la organización.

Pregunta 7:

89% de los encuestados afirman que sus objetivos son parcialmente congruentes con los objetivos de la empresa.

- **Integración**

Figura No. 12. Resultados del sexo masculino en el rubro de Integración



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 8:

45% de los encuestados mencionan estar en desacuerdo con la relación con sus compañeros de trabajo.

Pregunta 9:

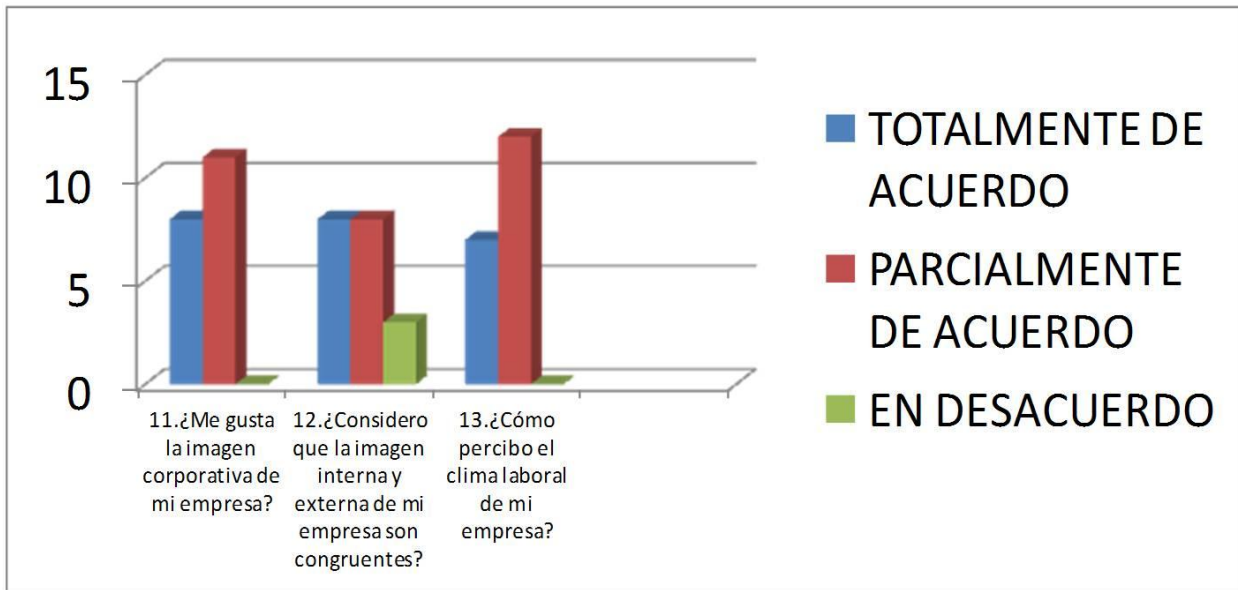
45% de los encuestados afirman que parcialmente reciben apoyo de sus superiores, cuando lo requieren.

Pregunta 10:

40% de los encuestados enuncian que están de acuerdo cuando expresan su inconformidad cuando es necesario.

- **Imagen**

Figura No. 13. Resultados del sexo masculino en el rubro de Imagen



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Pregunta 11:

90% de los encuestados mencionan que la imagen corporativa de la empresa les agrada parcialmente.

Pregunta 12:

75% de los hombres opinan que la imagen interna y externa de la empresa es parcialmente congruente y otros 7 mencionan que están parcialmente de acuerdo con esta premisa.

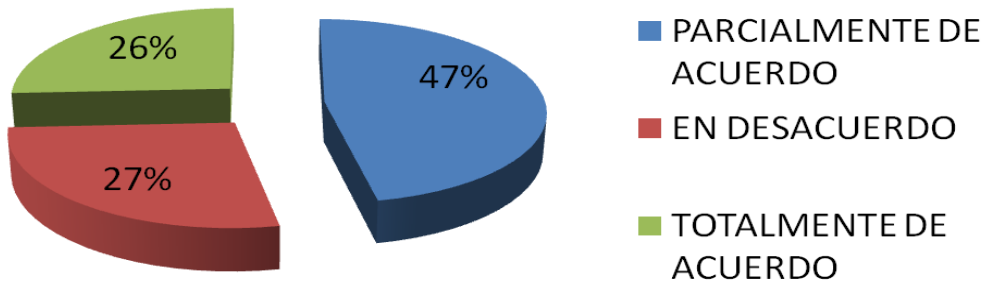
Pregunta 13:

85% de los hombres están parcialmente de acuerdo con el clima laboral de la empresa.

## 5.5. Gráficas Porcentuales Generales

Figura No. 14 Resultados generales en el rubro de Información

## INFORMACIÓN

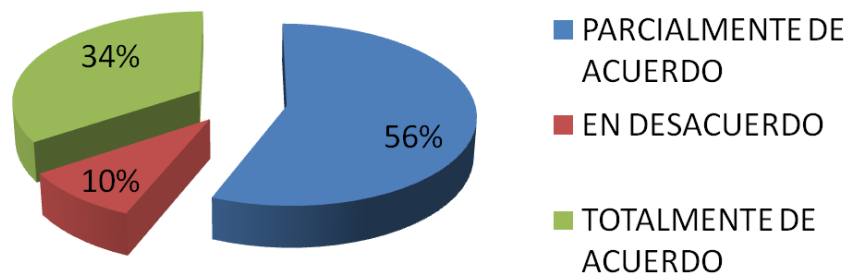


Fuente: Elaboración Propia, 2007

De acuerdo a la gráfica anterior podemos concluir que el 47% de los encuestados están parcialmente de acuerdo con la información que reciben, por lo tanto concluimos que de manera general se necesita reforzar esta área.

Figura No. 12 Resultados generales en el rubro de Identificación

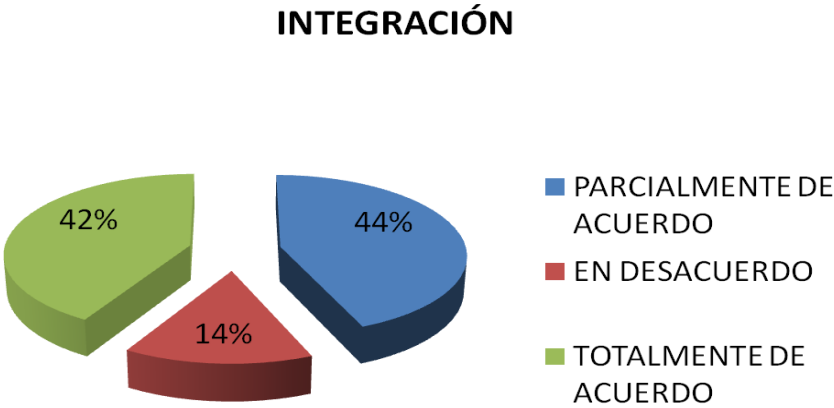
## IDENTIFICACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, 2007

De acuerdo a los resultados sobre la variable de identificación, el 56% de los encuestados contestaron que están parcialmente de acuerdo con la identificación de empleado- empresa, esto quiere decir que es necesario fortalecer el nivel de identificación.

Figura No. 13 Resultados generales en el rubro de Integración

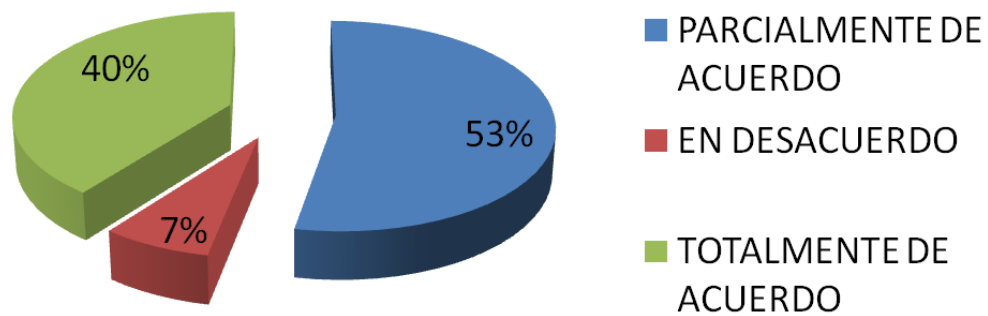


Fuente: Elaboración Propia, 2007

El 44% de esta grafica se encuentra parcialmente de acuerdo en la variable de integración, por lo cual se concluye que el 14% de los encuestados están en desacuerdo y no se sienten integrados, de acuerdo a los niveles de integración que se midieron en las encuestas aplicadas.

Figura No. 14 Resultados generales en el rubro de Imagen

## IMAGEN



Fuente: Elaboración Propia, 2007

Dentro de la gráfica representante de la variable de imagen, el 53% de los encuestados se encuentran parcialmente de acuerdo con la imagen institucional de la empresa, esto representa un área de oportunidad.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

De acuerdo al pre diagnóstico que se realizó, la entrevista a la Directora de Ultra 92.5 FM <La Radio> y a las encuestas aplicadas a los empleados de esta misma empresa, esto siempre midiendo las cuatro variables de investigación las cuales son Información, identificación, integración e imagen, se concluye que todas representan una área de oportunidad para fortalecer cada una de las variables de este proyecto ya que tanto en la entrevista como en la encuesta, los resultados arrojados fueron debidamente medidos en cada área.

La Información que reciben los empleados de Ultra 92.5 FM no es suficiente, eficaz y concisa, ya que no existe un sistema de comunicación efectivo.

En la variable de identificación no existe una filosofía de la empresa estructurada por lo cual ha sido imposible inculcarles a los empleados capacitación de inducción a la organización, esto trae como consecuencia la falta de identificación por parte de los empleados y directivos con la empresa, esto corresponde al objetivo específico número dos de esta investigación, que hace referencia al nivel de identificación de los empleados con la empresa,

Dentro de la empresa, los niveles de Integración son bajos entre departamentos pues cada empleado trabaja bajo objetivos individuales, esto es, consecuencia de la poca preocupación por parte de la empresa en esta área, la empresa esta consiente de la importancia del trabajo en equipo para el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, nunca ha creado estrategias que hagan de la integración una realidad dentro de la empresa.

Por otro lado, la imagen de Ultra 92.5 Fm ha sido cambiante durante espacios sumamente cortos lo cual ha impedido construir una imagen institucional definida en la mente de los empleados.

Los aspectos descritos anteriormente evalúan las variables de información, integración, identidad e imagen, es en esta parte en donde se cumple el objetivo

general de esta investigación, pues se lograron hallar áreas de oportunidad, las cuales beneficiarán el desarrollo de los trabajadores dentro de la radiodifusora Ultra 92.5 FM, y las cuales dan la pauta para generar estrategias, con la finalidad de colaborar al cumplimiento de las metas organizacionales de la empresa.

Dentro de esta investigación, se analizaron aspectos de comunicación organizacional, en los cuales se detectó que dentro de la cultura organizacional de la radio difusora Ultra 92.5 FM <La Radio>, no existen estrategias estructuradas de comunicación interna que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión, y objetivos de la empresa. Cabe destacar que estos últimos no han sido documentados, pues han sido cambiantes de manera continua, lo cual ha generado la falta del sentido de pertenencia, esto corresponde al objetivo específico número cinco de esta investigación.

Otro aspecto que se planteó como objetivo específico de esta investigación, fue analizar la capacitación que la empresa proporciona al personal, concluyendo que tal actividad ha sido insuficiente, pues no existe una estructura de la misma y el único departamento que recibe capacitaciones esporádicas es el departamento de ventas.

Cabe señalar que, el único sistema de capacitación que existe es el de vía internet llamado <Universidad Ultra>, este sistema es deficiente ya que no cuenta con la información suficiente ni actualizada, sobre todo para el nuevo personal, pues tampoco existen manuales de descripción de puestos que permitan conocer más a fondo sus labores, resolución de problemas en momento de crisis, filosofía de la empresa, etc.

## 6.1. Propuestas

Todas las variables que se plantearon al inicio de este proyecto representan un área de oportunidad para esta investigación. Por lo tanto, se realizarán propuestas, las cuales son las siguientes:

### ➡ Información:

- 1.- Crear un departamento que se encargue de catalogar la importancia de la información ya sea formal e informal para difundir en los momentos correctos y oportunos. También éste se encargará de enviarlos a los departamentos correspondientes, en coordinación con los jefes de cada área.
- 2.- Crear un manual de descripción de puestos, no limitando al empleado a las labores descritas si no invitándolo a realizar un trabajo pro activo.
- 3.- Colocar una pantalla interactiva en un punto estratégico de la organización sobre la filosofía organizacional y algunos datos culturales de la empresa, así como cumpleaños, aniversarios, avisos semanales, juntas generales etc.,
- 4.- Reestructurar y rediseñar los medios o canales de comunicación con los que ya se cuenta, para optimizarlos y aumentar su eficacia y eficiencia.
- 5.- Diseñar e implementar un manual de inducción físico y digital que contenga:
  - a) Corazón ideológico
  - b) Historia
  - c) Perfil de la audiencia
  - d) Programación

- e) Descripción de Auditorio
  - f) Filosofía de la empresa
  - g) Dirección General
  - h) Igualdad del empleo
  - i) Control interno
  - j) Uso correcto del uniforme
  - k) Comportamiento de los empleados de la empresa dentro y fuera de la organización.
  - l) Limpieza personal y en áreas de trabajo
  - m) Respeto hacia compañeros de trabajo
  - n) Políticas de seguridad
  - ñ) Uso autorizado de papelería.
  - o) Responsabilidad Social
- 6.- Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos que incluya cada una de las áreas o departamentos organizacionales.
- 7.- Realizar juntas con jefes de departamento semanales únicamente para información formal.
- ➡ Identificación
- 8.- Estructurar el corazón ideológico y la filosofía institucional de la empresa.

9.- Crear un video de inducción que aborde la filosofía de la organización así como el corazón ideológico e historia de la empresa.

➡ Integración

10.- Realizar actividades extra planteando dinámicas de integración entre todas las áreas de la organización.

➡ Imagen

11.- Difundir la nueva imagen en toda la organización como el uniforme dentro y fuera de la organización además de incluir papelería, fondos de pantalla, páginas de internet, redes sociales, etc.

Como se logró observar, los puntos descritos anteriormente fueron propuestos de acuerdo a las cuatro áreas evaluadas dentro de la organización; la realización de los mismos pretende colaborar al cumplimiento de los objetivos generales y específicos que se plantearon al inicio de esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, G., Ixtepan, A., Palmer, D., y Quijano, G. (2013). *Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento*. Recuperado el miércoles 04 de diciembre de 2013 en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento.htm>

Aquino, G. (2009). *Douglas McGregor, el profético creador de las teorías X e Y*. Recuperado el 04 de diciembre de 2013 en: <http://materiabiz.com/douglas-mcgregor-el-profetico-creador-de-las-teorias-x-e-y/>

Araya, L. (2007). *Teoría Administrativa*. Documento docente N° 9. Departamento de gestión y Políticas Públicas. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

Audirac, C. (2004). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Benavides, J. (2001). Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.

Benítez, R. (2008). *Presentación grupo Ultracom*. Estudio Opina Consultoría Estratégica. México.

Berlo, K.D. (2000) *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina. Edit. El ateneo

Costa S. (2000). Comunicación empresarial, Edición Gestio.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*, Colombia: McGraw Hill.

Díez, F. Sara (2006) *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España. Edit. Ideas propias

Fernández, R. (1993) *Introducción a la Evaluación* . Madrid: Ediciones Pirámide.

Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

García, J. (1998) *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Galindo, M. (1985). *La telenovela de refuerzo de valores sociales*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Iberoamericana. México.

Gil, M. y Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: Esic Editorial.

González, J. (1988). *La cofradía de las emociones interminables en Culturas Contemporáneas*, No. 4-5, pp.13-65. Universidad de Colima, México.

Gustavo A. y León, D. (2002). *La administración formal de los recursos humanos en México*

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (4ta. Ed) (2006) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Johanssen, B.O., *Anatomía de la empresa*. México. Edit. Limusa. 2004.

Lacana, A. (2004) *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000

León, G. (2002). *Convergencia Global y Comunicación organizacional en México*. Apuntes Diagnóstico. Revista Latina de Comunicación [electrónica]. No. 052, Octubre – Noviembre, año/vol.5.

León, G. (2006). *La Comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Sonora. México.

Lizaur, B. (1999). La telenovela como melodrama y su aprovechamiento pedagógico en Curso uso pedagógico de la televisión (pp. ) Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

Marcelo, M (2013). *Las empresas u organizacionales en la era de la información*. Recuperado el miércoles 04 de diciembre de 2013 en <http://admn35n.blogspot.mx/2013/06/las-empresas-o-organizaciones-en-la-era.html>

Maslow, A. (1991) *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Maslow, A. (2001). *La personalidad creadora*. Barcelona: Editorial Kairós

Mazzotti, N. (1996). La industria de la telenovela. La producción de ficción en América Latina. México: Paidós.

Mazziotti, N. (2006). Telenovela, industria y prácticas sociales. Colombia: Norma.

Meléndez, A. (1999). Géneros de la televisión en Curso uso pedagógico de la .televisión. (pp. ) Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

Monclús, J. y Mascaray, J. (1998). Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000.

McGregor, D. (2003). *Autores y Consultores Claves: Comportamiento y desarrollo organizacional*. Recuperado el miércoles 04 de diciembre de 2013 en <http://www.theodirect.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html>

Parra, J. (S/A). *Las Teoría X, Y y Z*. Recuperado el miércoles 04 de diciembre de 2013 en: [http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria\\_x\\_e\\_y\\_teor%C3%ADa\\_z.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teor%C3%ADa_z.pdf)

Robbins, S.P. (2004) Comportamiento organizacional. México. Edit. Pearson.

Torres, F. (1994). Telenovelas, televisión y comunicación. México: Ediciones Coyoacán.

## ANEXOS

### ANEXO "A". INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS



### **Benemérita Universidad Autónoma de Puebla** **Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

Sexo.- \_\_\_\_\_

Antigüedad laboral.- \_\_\_\_\_

## ENCUESTA

### INTRODUCCION:

Muchas gracias por contestar esta encuesta, el motivo de la misma es analizar aspectos organizacionales de nuestra empresa y detectar áreas de oportunidad las cuales debamos mejorar y fortalecer. Cabe destacar que tus respuestas serán 100% confidenciales y utilizadas para los fines descritos anteriormente. Todo esto se realiza con la finalidad de brindarte un mejor ambiente laboral el cual te permitirá desarrollarte y al mismo tiempo crecer junto con nosotros.

**1 Totalmente de acuerdo**

**2 Parcialmente de acuerdo**

**3 En desacuerdo**

1. ¿Conozco bien acerca de la historia y del desarrollo de la empresa?

1

2

3

2. ¿Recibo capacitación para desempeñar mis labores?

1

2

3

3. ¿Cómo califico la capacitación que recibo?

1

2

3

4. ¿Conozco bien los alcances y limitaciones de mi trabajo?

1

2

3

5. ¿Se que la visión de mi empresa es...?

---

---

---

---

6. ¿Me considero parte importante para la organización?

1

3

2

7. ¿Mis objetivos son congruentes con los objetivos de la empresa?

1 3 2

8. ¿Es buena la relación con mis compañeros de trabajo?

1 3 2

9. ¿Recibo apoyo de mis superiores cuando lo necesito?

1 3 2

10. ¿Expreso mi inconformidad cuando es necesario?

1 3 2

11. ¿Me gusta la imagen corporativa de mi empresa?

1 3 2

12. ¿Considero que la imagen interna (identidad, valores, misión, visión) y la imagen externa (marca) de mi empresa son congruentes?

1 3 2

13. ¿Cómo percibo el clima laboral de mi empresa?

**1**

**3**

**2**