

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA  
CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA A UNA ASOCIACIÓN CIVIL EN  
ENSENADA, BAJA CALIFORNIA**

**ESTUDIO DE CASO QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**LINA BEATRIZ ZEPEDA MENDOZA**

**Ensenada, B. C.**

**Mayo de 2011**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Tesis: \_\_\_\_\_

Dra. Sheila Delhumea Rivera

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- \_\_\_\_\_

Dra. María Concepción Ramírez Barón

2.- \_\_\_\_\_

M. C. Arturo Meza Amaya

A Dios por permitirme estar aquí y todas las bendiciones que me ha dado.

A mis padres Irma y Jesús por cuidar de mi, amarme, ser un ejemplo, alentarme a continuar en cada nuevo proyecto y enseñarme el amor y respeto por los animales.

A mi abuela Gaby por ser el pilar de la familia.

A mi hermana Lety por ser mi amiga de toda la vida y darme muchas alegrías.

A mi hermano Alan por sus importantes comentarios.

A mi sobrino Alejandro por ser mi amigo y compartir sonrisas conmigo.

A mi perrita Pelucha por ser la principal motivación para trabajar ayudando a animales callejeros y darme tantos momentos gratos con su compañía.

A mis hermanas Claudia y Gaby por su ayuda.

A mi familia. A todos muchas gracias.

A Yessica Cabrera amiga y compañera que siempre ha tenido disponibilidad para atenderme.

A mis grandes amigos que durante este tiempo han permanecido a mi lado.

Alon Averbuch. Thank you very much for your support and kind of words.

## **Agradecimientos**

A mi Director de Tesis, la Dra. Sheila Delhumea Rivera, muchas gracias por todo el apoyo, los buenos consejos, por permitirme aprender de usted y por compartir el mismo gusto por los animales.

A la Dra. María Concepción Ramírez Barón, gracias por permitirme esta experiencia de maestría y por sus valiosos comentarios.

A mi Sinodal el M. C. Arturo Meza Amaya.

A la Dra. Andrea Spears por sus valiosos comentarios.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por el apoyo económico que recibí para concluir mis estudios de posgrado.

A Silvia Salmón por permitirme hacer mi estudio en la Asociación Protectora de Animales y mostrarme el lado amable de las personas hacia los animales callejeros.

A mis compañeros de la Asociación Protectora de Animales de Ensenada 4 Patas A. C., por su ayuda y por ser parte y dedicar su tiempo al noble proyecto de rescatar animales callejeros.

A mis maestros por el apoyo, el tiempo dedicado y los valiosos comentarios.

A mi compañera y amiga de la maestría Lizbeth Puerta por todo el apoyo y los momentos gratos.

A mis compañeros de clase Adriana, Daniel, Denisse, Erika y Lilian por permitirme aprender de ellos.

## Resumen

El presente trabajo propone una estrategia de comunicación organizacional interna para la Asociación Protectora de Animales de Ensenada 4 Patas A. C., que debido a los esquemas informales con los que ha desarrollado sus prácticas y la falta de una estrategia de comunicación no han podido potencializar los resultados que pretenden alcanzar en rehabilitación y la colocación de animales domésticos callejeros en hogares.

Se hizo un estudio de comunicación organizacional interna en el que se evaluaron aspectos de motivación, relaciones personales y desempeño ya que por la naturaleza de la organización se consideran estos aspectos relevantes para ser medidos, el objetivo es conocer cómo estos factores intervienen en la comunicación que se da dentro de 4 Patas A. C. El análisis se realizó del 2010 al 2011.

Para el estudio se utilizaron los métodos de la observación, la encuesta y la entrevista. La encuesta se basó en el instrumento de Rodríguez Rosas (2005) que fue adaptado a las necesidades específicas de la asociación y del estudio, finalmente elaboró una entrevista cara a cara a profundidad con la Presidente de la Asociación Protectora de Animales María Silvia Salmón.

La estrategia se enfoca a impulsar las fortalezas que se encontraron en el liderazgo de la presidente de 4 Patas A.C., pero principalmente en el área de la comunicación para gestionar el flujo de información a todos los niveles de la asociación para alcanzar los objetivos de manera eficiente tomando en consideración los intereses de los miembros que la constituyen, los de la sociedad a la que sirven y las organizaciones al exterior con las que mantiene relación.

Palabras clave: comunicación organizacional interna, asociaciones civiles y motivación.

## Tabla de Contenido

Introducción	
Capítulo 1 Marco Referencial	4
1.1 El tercer sector	4
1.2 Asociaciones civiles	5
1.3 Asociación protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C	7
1.4 Estructura organizacional en una Organización No Gubernamental	10
1.5 Definición y cuadro de las variables utilizadas en el estudio	12
1.6 La comunicación organizacional	13
1.7 Motivación	20
1.8 Desempeño Laboral	25
1.9 Relaciones personales	25
Capítulo 2 Metodología	26
2.1 Análisis de datos	27
2.2 Descripción de la muestra	27
2.3 Descripción del instrumento de medición	28
2.4 Análisis de confiabilidad Alfa de <i>Crombach</i>	28
Capítulo 3 Análisis y Resultados	29
3.1 Análisis de frecuencias de la comunicación en 4 Patas A.C	29
3.2 Análisis de contingencia en Animales 4 Patas A.C.	38
Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones	43
4.1 Reuniones de trabajo	43
4.2 La comunicación del líder	44
4.3 Satisfacción en el trabajo	45
4.4 Pensamiento estratégico	47
Anexos	50
Referencias	55

## Lista de Figuras

Figura 1.1	Organigrama básico de una empresa social	13
Figura 1.2	Modelo básico del CO	15
Figura 1.3	Modelo del proceso de comunicación	19
Figura 1.4	Teoría de la Motivación e Higiene	25
Figura 1.5	Pirámide de las necesidades sociales de Abraham Maslow	27
Figura 2.1	Cuadro de variables utilizadas en el estudio	32
Figura 3.1	Porcentaje de personas que conocen los valores que promueve la asociación	36
Figura 3.2	Porcentaje que considera la comunicación del jefe efectiva	37
Figura 3.3	Porcentaje de las personas que reciben información de su trabajo a través de oficios	38
Figura 3.4	Porcentaje de personas que reciben información en juntas	39
Figura 3.5	Porcentajes de las personas que consideran que la comunicación en su área favorece los procesos de trabajo	40
Figura 3.6	Porcentaje de las personas que se enteran de lo que sucede en la asociación por rumores	41
Figura 3.7	Porcentaje de personas que pueden expresar sus opiniones libremente en su área	42
Figura 3.8	Porcentajes de las personas que consideran que el que existan varios medios de comunicación confunde a los miembros	43
Figura 3.9	Porcentaje de las personas que consideran que los sistemas tecnológicos favorecen la comunicación	44
Figura 3.10	El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo/ oportunidad de hacer sugerencias	45
Figura 3.11	El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable/ Antigüedad	46
Figura 3.12	Mi jefe me llama la atención con respeto/ Antigüedad	46
Figura 4.1	Estrategia de COI para la Asociación Protectora de Animales 4 Patas A. C.	48

## Introducción

En la presente investigación se desarrolla la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional interna para una asociación civil en la ciudad de Ensenada, Baja California, México. Este proyecto se diseña sobre la base del auge que actualmente tiene la sociedad civil en Ensenada y la necesidad de adecuar una estrategia de comunicación en relación a su estructura organizacional y a los intereses que mueven a este tipo de organizaciones ya que ésta surge de las necesidades que las comunidades demandan orientándose siempre a ayudar a aquellos sectores desprotegidos, debilitados u olvidados resultado de un déficit en las prácticas del gobierno para proveer a las sociedades las condiciones ideales para una vida armoniosa y de calidad.

En la actualidad Ensenada cuenta con asociaciones que trabajan en beneficio de la educación, el deporte, las comunidades indígenas, la conservación y el desarrollo sustentable de los recursos naturales en el noroeste del país, el resguardo y limpieza de las playas, el cuidado, limpieza y protección de la zona urbana, la conservación y protección de los humedales costeros en la península de Baja California y las que promueven la legislación de los derechos de los animales de compañía, entre otras. Algunas de ellas ya se han consolidado exitosamente, han logrado crecer o su estancia en el puerto es la consecuencia de haberse expandido hacia esta región por la capacidad y fortaleza con la que han venido trabajando. Por otro lado, la mayoría de las organizaciones son jóvenes y surgen como resultado de la inquietud de profesionistas vinculados desde hace tiempo con la problemática, viendo en ella un campo de acción prolífico en donde podrán emplear cabalmente sus conocimientos.

Por lo regular sus prácticas van encaminadas al desarrollo de investigaciones y proyectos enfocados, es decir, que atienden necesidades específicas en tiempo y

espacio. Esto remite a considerar que el campo de acción de las asociaciones se amplía a no únicamente mantenerse en un trabajo de oficina sino que se conserva en continua interacción con el objeto al que sirven, lo estudian, buscan entenderlo, identificarse, ver las perspectivas que lo conforman y de ahí parten al desarrollo e instrumentación de actividades.

Dada la naturaleza por las que se componen este tipo de asociaciones se considera pertinente y de interés para ellas hacer una investigación que reflexione sobre sus características intrínsecas y las personas que las conforman para proveerles de un producto afín que mejore de manera integral la comunicación hacia lo interno, toda vez que su creación pueda ser una pauta para su misma proyección hacia el exterior.

Partiendo de la premisa de que las asociaciones civiles convergen de la correspondencia que sus actores sienten hacia cierto fenómeno, la investigación abordará el tópico de la comunicación organizacional interna (en adelante COI) visualizando, además, su ejercicio sobre la motivación, el desempeño y las relaciones personales.

La comunicación se haya como característica medular para la agrupación de individuos y que logren funcionar en base a los intereses que se persiguen, es importante mencionar que este flujo de información está determinado por las pautas que los actores decretan para dar formalidad y soporte a cada proceso comunicativo. Se deben revisar y compartir todos aquellos motivos por los que se hace tal unión, hacia dónde se desea llegar, la manera en la que se conseguirá y lograr una comunión de las personas que conforman esa agrupación, proveyendo a cada bloque del conocimiento las herramientas ideales para comunicarse, relacionarse, interactuar e identificarse entre ellos y hacia la organización privilegiando la gestión de la cultura organizacional a través de la comunicación.

La Asociación Protectora de Animales es un caso de estudio interesante ya que por su reciente creación aún cuenta con prácticas informales en materia de comunicación, mismas que han provocado conflictos dentro de la organización y que el trabajo presente demoras o ambigüedad.

En los capítulos siguientes se tratará más a fondo este tema, sin embargo, a manera introductoria se explicarán cuestiones que atañen a la asociación desde la perspectiva administrativa. Un aspecto relevante es que la asociación no es visualizada aún como una organización, sino que sus miembros se consideran parte de un grupo con los mismos intereses, pero no como un sitio donde se labora, ya que no se cuenta con oficinas, no hay una jornada de trabajo establecida, ni se recibe un salario por los esfuerzos aportados a la asociación, sumado a ello, no existe un organigrama, contratos o políticas organizacionales. No obstante, desde que 4 Patas A. C. trabaja para un bien a la comunidad, cuenta con registro notarial y se establecen tareas y delegan responsabilidades departamentales ya se considera como una organización y, como tal, debe modificar y planear sus prácticas para optimizar los recursos con los que cuenta, tanto humanos como económicos.

## **Capítulo 1**

### **Marco Referencial**

Para desarrollar el contexto en el que se desenvuelve el problema de estudio se abordarán los siguientes tópicos: el tercer sector, asociaciones civiles, la Asociación Protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C.

#### **1.1 El tercer sector**

El termino tercer sector se ha utilizado para nombrar a las organizaciones de la sociedad civil o también llamadas organizaciones sin fines de lucro. Ha sido denominado tercer sector ya que se encuentra fuera de los dos primeros, los anteriores a él son en primeramente el Estado (control) y en segundo las empresas (mercado).

Históricamente el tercer sector surgió en Europa, en los países de Francia y Bélgica como lo iniciadores de movimientos sociales de cooperativismo y mutualismo vistos como una alternativa igualitaria de desarrollo capitalista (Verduzco, 2001).

En México el desarrollo de organizaciones pertenecientes al tercer sector está cobrando auge, esto debido en parte al sistema inoperante de los actores políticos organizados, la influencia ejercida de los intereses económicos dominantes en los gobiernos que a su vez provoca alejamiento de ellos hacia los ciudadanos y desconfianza de los partidos políticos como garantes de la representatividad ciudadana. Al ser organizaciones no gubernamentales son vistas por los ciudadanos como impulsadoras de acciones alternativas que da paso a la participación colectiva (Verduzco, 2001).

#### **1.2 Asociaciones civiles**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante, OSC) son parte de las instituciones del Tercer Sector conformado por todas aquellas de índole no lucrativa como lo son las filantrópicas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), las universidades y las empresas de interés social que se diferencian de los otros tres tipos de organizaciones (privadas Mega, privadas MIPyMES e instituciones públicas) tanto en los fines que persiguen, como en estructura interna, tamaño, organización y el tratamiento que se le debe dar a cada una (Rebeil, 2000).

Sobre el funcionamiento de las OSC y su relación con el gobierno Bermejo (s.f.) explica que:

El Estado mexicano cuenta con un sistema jurídico y fiscal que brinda un tratamiento especial en beneficio de estas organizaciones. Grosso modo, implica que los ingresos provenientes de donativos de empresas y particulares, así como los subsidios que reciban de los gobiernos, no serán gravados con el impuesto sobre la renta y –en determinados casos–, dichos donativos puedan ser deducibles de dicho impuesto por parte de sus donantes. Además, algunos gobiernos locales han establecido reglas especiales para que instituciones del tercer sector se beneficien de subsidios fiscales en materia de impuesto predial, derechos de agua, impuestos sobre nómina y de los impuestos de traslación de dominio. Es un gran aliciente para las personas involucradas en este sector que el gobierno les otorgue esta ayuda puntual. Es un reconocimiento de parte del Estado a su trabajo en beneficio de la comunidad (p. 28).

Las OSC se caracterizan por poseer un carácter autónomo, aunque en ciertas ocasiones existe cierta cooperación entre ellas y el gobierno, no lucran con las actividades que realizan, pero buscan recursos que les permitan seguir realizando su trabajo y realizan una labor enteramente social ya sea con prestaciones de servicios a terceros o mediante la promoción de derechos fundamentales (Bermejo, s. f.). De igual manera, la conformación de ellas ayuda a la construcción de una vida pública realmente democrática:

En primer lugar, la sociedad civil ayuda a crear, estabilizar y expandir el Estado de derecho. Segundo, una sociedad civil vibrante forma los diferentes espacios públicos a través de los cuales los actores sociales se comunican entre sí y con los actores políticos. Tercero, la sociedad civil desarrolla una densa red de asociaciones, fortaleciendo así el

tejido social. Por último, la sociedad civil ayuda a construir y generalizar una cultura de tolerancia y respeto mutuo (Olvera en Bermejo, p.25).

Bermejo (s. f.) considera siete fortalezas de las OSC que les otorgan ventajas competitivas: 1) la flexibilidad que presenta por su tamaño pequeño les permite responder con inmediatez y de forma novedosa a nuevas circunstancias, asimismo, la capacidad que tiene de optimizar sus recursos que en ocasiones son limitados para seguir realizando sus actividades; 2) la empatía y compromiso surge por el gusto de las personas sobre el área en la que se enfocan que ayuda en dos esferas a fortalecer la colaboración hacia dentro de la organización y a proveer un mejor servicio; 3) la credibilidad y confianza se ve beneficiada por la aceptación de las personas lo que les ayuda a legitimar sus acciones; 3) la aproximación holística a la problemática social converge de la habilidad de los actores a acercarse de forma integral y flexible al problema y poder fomentar la unión entre el servicio y el empoderamiento lo que ayudaría en diversas escalas tales como reducción de pobreza, combate a la discriminación, etcétera; 4) las destrezas especiales de los miembros de las OSC además de ser propias del perfil profesional que ellos tengan se ven permeadas por sus “destrezas humanas” como la sensibilidad hacia quienes sufren o están desamparados, organizar a la comunidad y motivarla a que realicen cambios en aras de mejorar la calidad de vida; 5) las OSC crean redes sociales con otros sectores como lo son gobierno, empresas privadas y agencias de desarrollo internacional, es decir, son facilitadores para lograr el acercamiento entre esos sectores con quienes prestan su servicio; 6) fomentan el desarrollo del liderazgo entre las comunidades y grupos sociales y; 7) generan empleo y recursos, así como son proveedoras de oportunidades de organización comunitaria, fortalecimiento de capacidades y servicios de protección.

### **1.3 Asociación protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C.**

La Asociación Protectora de Animales de Ensenada 4 Patas A. C., es una organización que se encuentra entre las organizaciones del tercer sector porque cuenta con las características que fueron mencionadas con antelación. Se

constituyó en agosto de 2008 por miembros que han trabajado desde hace más de 15 años de manera individual en el rescate de animales domésticos callejeros, ayudándolos a recibir tratamiento médico y reubicarlos dentro de familias que puedan hacerse cargo de ellos. Sin embargo, como asociación, 4 Patas A.C. inició actividades bajo la presidencia de la licenciada María Silvia Salmón Amador. La unión se dio a raíz de la desintegración una asociación anterior llamada “Porque los amamos los protegemos” que se dedicaban a rescatar a los animales que se encontraban en la perrera del municipio de Ensenada y promover el reglamento municipal pro derechos de los animales. Después de algunas modificaciones y la deserción e incorporación de miembros, se constituye la asociación bajo el nombre que hoy se le conoce (4 Patas A.C., 2010a).

4 Patas A. C. (2010b), se creó bajo la misión de:

“Rescatar y rehabilitar a los perros y gatos de la calle y colocarlos en lugares donde puedan desarrollar una vida plena. Además, implementar campañas para controlar la sobrepoblación y promover la cultura de respeto y protección de los animales” (s. p).

Su visión a mediano plazo es lograr consolidarse y ser aceptados y apoyados por la comunidad como un grupo que trabaja a favor de los derechos de las mascotas, es por ello que promueve los valores de respeto por la vida de los animales, amor hacia la naturaleza y el medio ambiente y compasión hacia todos los seres, especialmente perros y gatos sin hogar (4 Patas A. C., 2010c).

El objetivo principal de la asociación 4 Patas A. C. es reducir sistemáticamente la sobrepoblación de animales domésticos callejeros (perros y gatos), para ello se trabaja en cuatro áreas principales 1) obtención de fondos económicos: para dignificar las instalaciones de la asociación y continuar con las campañas mensuales; 2) educación: para promover la cultura de amor y respeto hacia las mascotas y la importancia de la esterilización; 3) gestionar cooperación con los médicos veterinarios zootécnicos del municipio y organizaciones afines; e) campañas mensuales: de vacunación esterilización y adopción (2010d).

Las personas que laboran dentro de la organización lo hacen de manera voluntaria, destacando cuatro diferentes tipos de socios: a) socio fundador es el miembro que se encuentran desde la fundación de la asociación, paga una cuota mensual para tener un fondo de recursos económicos y tiene voz y voto; b) socio honorario es quien aportan un trabajo o un bien material, lo hacen voluntariamente y no recibe pago o compensación por ello, además tiene voz dentro de la toma de decisiones; c) socio activo es el que aporta trabajo dinámico. Está presente en todas las actividades, asiste a juntas, porta uniforme (filipina de color morado), paga cuotas y está involucrado en el diseño de ideas, estrategias y en su ejecución y; d) el socio voluntario mantiene un trabajo que no es constante como la asistencia a las juntas, el apoyo en las actividades de jornadas mensuales, no paga cuotas, tiene voz pero no voto y el uso del uniforme no es obligatorio.

La organización 4 Patas A. C., trabaja en conjunto con otras asociaciones entre ellas, la asociación norteamericana *United Hope For Animals* que ha contribuido con donaciones en efectivo para que se realicen las campañas de esterilización mensuales que desde enero de 2010 4 Patas A. C., ha implementado en la comunidad.

*United Hope For Animales* que trabaja comprometidamente a ayudar animales callejeros en el sur de California y en la ciudad de Tijuana, Baja California. Sus actividades van desde los servicios de esterilización y castración en las zonas donde las familias no pueden pagarlos, rescate, adopción y acogimiento, donde y cuando sea posible, y de soporte técnico hasta la educación para quienes cuidan de ellos (*United Hope For Animals, S. F.*).

A través de ellos ha sido posible que 4 Patas A. C. asista a las campañas de exhibiciones en la ciudad de San Diego, California, como lo es la *Expo Pet*. Ellos han fungido en algunos casos como intermediarios para candidatos en Estados

Unidos que desean adoptar mascotas en México y con apoyos económicos y donación de alimentos y artículos varios.

A partir de 2010 comenzaron a formar equipo con *Give Some Life* (en adelante GSL) de México establecida en Rosarito, Baja California es otra fundación que ayuda animales domésticos. La colaboración entre GSL se da con la asistencia médica para la hacer esterilizaciones masivas gratuitas.

Los médicos veterinarios zootecnistas de GSL de México son quienes se han encargado de trabajar en equipo con los veterinarios zootecnistas voluntarios de 4 Patas A.C. durante las jornadas de esterilización.

En los planes de actividades a futuro contemplan la colaboración con el Club Canófilo de Baja California A. C., quienes aportarían sesiones de adiestramiento para que las mascotas se adapten a sus nuevos hogares. El club ha participado en algunos eventos que 4 Patas A.C. realiza como en la campaña de adopción haciendo muestras de mascotas adiestradas.

Eventualmente se ha trabajado con Servicios Médicos Municipales con trabajo activo en las campañas de esterilización y vacunación, además de préstamo de equipo para hacer posibles las cirugías.

4 Patas A.C., no tiene convenio de asistencia médica con los miembros del Colegio de Médicos Veterinarios en Pequeñas Especies de Ensenada, sino que trabaja de forma individual con tres médicos veterinarios voluntariamente decidieron prestar sus servicios a la asociación. Se hizo un acuerdo en el que al mes se paga a los médicos una determinada cantidad para poder atender mascotas que se van rescatando. Este servicio incluye la consulta en la que se hace un examen general y se aplican vacunas y desparasitación. Sin embargo, este apoyo puede variar y abarcar hasta casos de cirugías y esterilizaciones, siempre y cuando la cuota que se les haya pagado al mes sea suficiente para cubrir los gastos que implican las cirugías. De igual manera, de este equipo de

veterinarios asisten a las campañas de esterilización realizadas cada mes desde enero de 2010.

Hasta aquí el sistema de vinculación externo que la Asociación Protectora de Animales mantiene, la comunicación con ellos se basa prácticamente en llamadas telefónicas, comunicación cara a cara con citas concertadas y correos electrónicos, prácticamente es el mismo que se ha diseñado para el de comunicación interna.

El sistema de comunicación interna de 4 Patas A. C. consiste en reuniones quincenales, que se han realizado desde comienzos de la asociación en la casa de la cultura, un local comercial propiedad de la presidente y en casas de los socios, dado que 4 Patas A. C. hasta el momento no se ha podido establecer con oficinas.

En las reuniones se discuten asuntos referentes a la logística de las tres campañas mensuales que se realizan: esterilización, desparasitación y adopción, además de los asuntos financieros, ubicación y registro de mascotas para albergue temporal, desarrollo de actividades varias para recaudar fondos económicos, integración de caravanas para llevar cada mes a mascotas a la *Expo Pet* que se realiza en San Diego, California. Además de invitaciones a eventos para exhibición de mascotas.

Adicionalmente se utilizan como medios de interacción el correo electrónico y las llamadas telefónicas, no obstante en la práctica se ha observado que esta manera de trabajar ha ocasionado problemas en el desarrollo eficaz de las actividades ya que se deja lugar a la ambigüedad o la duda, así como no facilitar la inmediatez en la recepción de la información y su respuesta. Es ante esta problemática que se busca poder desarrollar una estrategia de comunicación organizacional interna para optimizar cada recurso que la asociación tiene para mantener una comunicación ideal para el logro de las metas fijadas en el plazo deseado.

Es de interés para continuar con el capítulo abarcar dos aspectos relevantes en la investigación. La primera de ellas es presentar una breve revisión sobre la estructura de una organización de tipo social a fin de diferenciarla de una económica y la segunda es la teorización de las variables analizadas: comunicación, desempeño, motivación, relaciones personales.

Para lo anterior fue considerado el carácter de universalidad de la administración, es decir, que se aplica a cualquier organización o grupo social y la contribución de las ciencias del comportamiento a esta disciplina visualizando a su vez a la comunicación organizacional como una herramienta del campo administrativo que al ser un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, permite el crecimiento y desarrollo de grupos y organizaciones con el fin de superar las adversidades y la consolidación de los objetivos organizacionales (Favaro, s.f).

Las variables mencionadas se escogieron en consideración a lo que Bermejo (S. F.), considera las siete fortalezas de las OSC, con especial atención a la cuarta que enfatiza que las destrezas de los miembros de estas organizaciones además de ser propias del perfil profesional que ellos tengan se ven influenciadas por la sensibilidad hacia quienes sufren y exhortar a la comunidad a realizar mejoras para una vida de calidad, en este caso hacia los animales enfermos y sin hogares.

#### **1.4 Estructura organizacional en una Organización No Gubernamental**

La diferencia entre una organización con fines de lucro y una social es que la primera es aquella que dirige todos sus esfuerzos a producir utilidades económicas. Sus actividades se resumen en tres grandes campos, que son la fabricación, la venta y la administración (que es la que da soporte a las dos anteriores), a partir de ellas se desglosan otras serie de tareas que facilitan el desarrollo del trabajo. La orientación que sigue es hacia el cliente o un nicho de mercado (es de aquí donde adquiere sus fondos) determinado previamente. Su ciclo de actividades es repetitivo, recibe fondos para accionar sus labores, proveer

de ese servicio o producto a su *target*, producir las utilidades correspondientes a los accionistas y los impuestos al gobierno (Corporación Simón de Cirene, s. f.).

En oposición a lo descrito previamente las organizaciones sin fines de lucro no comercializan su producto o servicio social, sino que en medida que desempeñan su trabajo para el cumplimiento de su misión hacen gasto de los fondos con los que cuenta. Están orientadas a dos principales acciones: la primera es realizar la misión por la que se ha constituido y la segunda la captación de los recursos que le permitan llegar a realizar la misión (Corporación Simón de Cirene, s. f.).

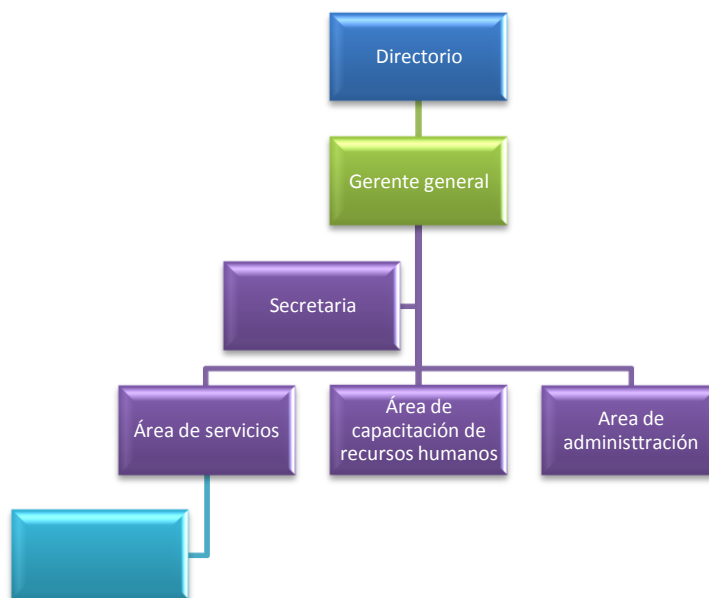
La similitud que se puede encontrar en los dos tipos de organizaciones radica en la cimentación de los dos primeros pilares de los tres que a continuación se mencionan: el área de servicios, el área administrativa, ambas proveen un servicio hacia determinado público, mientras que para la organización comercial se les llama clientes, para la no lucrativa son los actores del fenómeno al que se orientan. Y la última en la que tienen la distinción es el área de ventas en la organización comercial, mientras que para la social es la de recursos humanos (Corporación Simón de Cirene, s. f.).

Ambas organizaciones cuentan con estructuras organizacionales, mismas que se diseñan a partir de los pilares ya mencionados, por lo tanto serán distintas. La estructura organizacional se ha conceptualizado como las variadas maneras de segmentar y ordenar jerárquicamente el trabajo dentro de una organización para la facilitación y beneficio de la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos. Esta división del trabajo es de carácter formal. En concreto, hace referencia a las jerarquías, las responsabilidades de cada cargo y al organigrama (distribución gráfica de los niveles organizacionales), (Corporación Simón de Cirene, s. f.).

Dentro del organigrama se incluyen todas las actividades tanto para una organización económica como para una social, sin embargo, ésta última tiene

ciertas variaciones en la estructura. El organigrama básico de una empresa social (véase figura 2.2) se estructura de acuerdo a siete criterios, mismos que a continuación se citan : 1) La unidad de mando que reporta a un único jefe con la finalidad de evitar la confusión; 2) El numero de subordinados debe ser reducido lo cual ayuda al control del desempeño; 3) El flujo de la comunicación promueve la información hacia arriba y solicita información desde abajo; 4) El organigrama se expresa como un cuadro de cargos, es decir, éstos son ocupados por las personas capacitadas para ellos; 5) Diseño y conocimiento de un organigrama sin importar que no haya personas que puedan ocupar los puestos; 6) Claridad en cada una de las áreas de trabajo; 7) La responsabilidad y dependencia se da de conocer la correspondencia que hay entre los actores de la organización (Corporación Simón de Cirene, s. f.).

**Figura 1.1 Organigrama básico de una empresa social**



Fuente: Corporación Simón de Cirene, s. f., s. p.

Sobre este renglón se ha expresado la forma en la que se estructura un organigrama en una organización social, lo cual para fines de comunicación organizacional es importante así se pueden conocer la dirección que deben llevar

los flujos de comunicación. En el caso de 4 Patas A.C. no se cuenta con un organigrama y la comunicación se mueve en todas las direcciones sin seguir la estructura y formalidad que una organización debe tener.

A continuación se presentan las definiciones de las variables analizadas, modelos y teorías de las ciencias del comportamiento que contribuyen a la administración a entender la conducta de los individuos dentro de una organización y la interacción que se da entre ellos, hay que hacer nuevamente hincapié en que las variables fueron escogidas en base a la naturaleza de la organización, el objetivo por el que trabajan y considerando que la motivación principal del trabajo voluntario que se realiza es el de proveer una mejor condición de vida a las mascotas sin hogares.

### **1.5 Comportamiento Organizacional**

Las variables que se analizan en este estudio son parte de las que se engloban en el Comportamiento Organizacional (en adelante, CO). Robbins (2004) señala que la función de los administradores se centra en tres tipos de habilidades o competencias:

a) habilidades técnicas que comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia (...) todos los trabajos requieren de experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto; b) habilidades humanas. La capacidad de trabajar con personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo. Muchas personas son diestras en los aspectos técnicos, pero incompetentes en el trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos. Puesto que los administradores hacen las cosas a través de otras personas, deben tener buenas habilidades humanas, para comunicar, motivar y delegar y; c) habilidades conceptuales. Los administradores deben poseer la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren de habilidades conceptuales (...) los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información (pp. 5-7).

Al campo que estudia estas habilidades de los administradores se le conoce como CO que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras (tres determinantes) tiene en la conducta dentro de las organizaciones, con el objeto

de procesar este conocimiento y traducirlo en la mejora de la eficacia organizacional, asimismo conocer cómo la conducta de las personas impacta en su desempeño. A grandes rasgos este campo abarca temas de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo, y estrés en el trabajo (Robbins, 2004).

Para los fines de esta investigación los tópicos que más importan dentro del CO son la comunicación como tema central, la motivación, el liderazgo y conflicto tomados siempre desde la perspectiva del área de la comunicación como gestora de estas últimas.

Las disciplinas que han contribuido al desarrollo de los estudios en CO son la psicología (individuo), sociología, psicología social (grupos), antropología (individuo y grupo) y ciencia política (sistema de la organización), en las últimas cuatro áreas la comunicación desempeña un papel preponderante para comprender las relaciones persona- organización.

**Figura 1.2 Modelo básico del CO**



Fuente: Robbins, 2004, p. 22.

El modelo muestra que el CO se compone de tres planos de análisis y que conforme se pasa del plano de los individuos al de sistema de organizaciones se agrega sistemáticamente conocimiento de la conducta organizacional. A los planos se les considera como escalones donde uno se levanta sobre el anterior, por lo tanto los conceptos sobre los grupos proceden de la sección echada de los individuos (Robbins, 2004).

Un aspecto en el que la CO puede hacer aportaciones de interés en 4 Patas A. C. y que mejoraría de manera sobresaliente las relaciones entre los socios es en el mejoramiento de la conducta ética y lograr llegar a un acuerdo consensual en lo que se decreta como ético para la organización y sus fines, ya que este es un aspecto que ha influido en el comportamiento, interés y procesos comunicativos dentro de la asociación.

“Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más disyuntivas éticas, situaciones en las que deben definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta (...) no está definido con claridad lo que constituye una buena conducta ética. En los últimos años, las líneas entre lo que está bien y está mal se han vuelto todavía más borrosas (...) los administradores y sus organizaciones responden a este problema desde muchas direcciones. Redactan y distribuyen códigos de ética que guían a los empleados en las disyuntivas. Ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. Proveen de asesores internos que ofrecen ayuda, muchas veces en forma anónima, para enfrentar cuestiones morales. Además, establecen mecanismos de defensa contra empleados que revelan prácticas inmorales internas” (Robbins, 2004, pp.21-22).

## **1.6 La organización**

Se definirá a la organización y a la comunicación de forma aislada, acción que se considera prudente para ayudar a comprender mejor el tema de comunicación en las organizaciones empezando con *organización*.

La organización se ha conceptualizado como un objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponden con las físicas y las legales. Es un objeto multi - determinado, cruzado por las lógicas de acción contradictorias, completo por su naturaleza diversa y dinámico. Es a su vez, un objeto cambiante porque está

determinado por su contexto cultural, político, económico e histórico que difiere totalmente con la concepción ortodoxa que en antaño la definía como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia (Gámez, 2007).

Otra definición más, la considera como el único medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz prosperidad y justicia social dentro de cualquier grupo de personas que tiene un fin común. Anterior a esta definición se consideraba que la organización era el medio por el cual una población ahora menos rígida pueda tener opciones en las cuales desarrollar proyectos creativos e innovadores en pos de la misma organización. También es considerada como una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad se halla inmersa dentro de un ambiente particular y mantiene contacto con éste por medio de ciertas actividades. De igual manera, la organización dentro de sí se fija metas que beneficiarán a ella, a los miembros que la conforman y a la sociedad a la que pertenece (Gámez, 2007).

Con este marco conceptual se vislumbra el enfoque organizacional, considerado como la variedad de planteamientos teóricos que intentan explicar el fenómeno de la organización; siendo los más representativos: las relaciones humanas, la burocracia, el comportamiento, la contingencia y las nuevas relaciones humanas.

Bajo la premisa de que las organizaciones se constituyen por personas y las relaciones que se forman entre ellas es relevante mencionar que estas relaciones partirán y pueden beneficiarse de las formas de comunicación que se desarrollen entre los individuos. Es a partir de los estudios de la escuela humanista en la década de 1920 con Elton Mayo como precursor, cuando por primera vez se menciona el tema de la comunicación a las prácticas de la administración; es decir, se encontró que la comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. Hasta entonces, la organización era definida

como un sistema cerrado en donde el comunicador es el defensor de la imagen de las cabezas visibles de la organización, la importancia radicaba únicamente en el producto y la estructura organizacional era en forma de pirámide con jerarquías bien definidas.

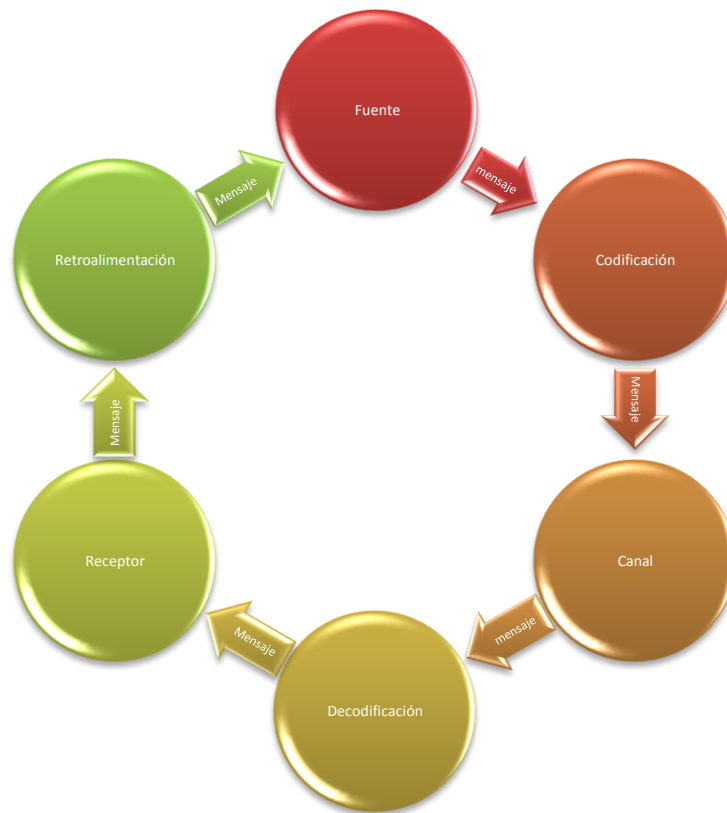
### **1.7 La comunicación organizacional**

En la actualidad y bajo las nuevas concepciones de organización, la comunicación es una pieza fundamental para el desarrollo y prosperidad de aquélla. Robbins (2004) afirma que la comunicación se expresa como el intercambio y la comprensión de significados entre las personas, asimismo, asegura que es imposible que la comunicación efectiva se dé en un 100%, no obstante, afirma que es plausible lograr un entendimiento óptimo para que el receptor comprenda el mensaje que el emisor emite, o sea, lograr que el primero visualice aquello que el segundo le transmite.

La comunicación como proceso consta de seis elementos para que pueda realizarse, estos son la fuente (emisor), la codificación (transformación de un contenido a un código), canal (medio), decodificación (asimilación de la información), receptor y retroalimentación o respuesta.

La figura 1.3 expresa cómo se da el proceso comunicativo a partir del modelo propuesto por Robbins (2004). En él se enuncia que la fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento, el mensaje puede ser externado oralmente, gesticulaciones o por escrito. El canal es el medio por el que pasa el mensaje; es elegido por el emisor, asimismo, él determina si quiere que el canal sea de tipo formal (establecidos por la organización) de o informal (personales o sociales). La decodificación es la forma en la que el receptor descompone el mensaje y comprende los signos que lo componen. Finalmente la fase de retroalimentación es donde se comprueba la efectividad del mensaje, es decir si fue claro y bien comprendido.

**Figura 1.3 Modelo del proceso de comunicación**



Fuente: Robbins, 2004, pp.285

En el campo de la administración se estudia a la comunicación organizacional que es entendida como el intercambio de información que facilita que las empresas puedan funcionar y lograr sus metas, simultáneamente es el medio por el cual se recibe retroalimentación que facilita la toma de decisiones. Para su estudio se ha dividido en comunicación organizacional interna y externa, sin embargo es sobre la primera en la que esta investigación se desarrolla.

Las comunicaciones internas incluyen actividades y procesos al interior de la organización que comprenden las relaciones humanas, relaciones entre gerencia y uniones, comunicación ascendente, descendente y horizontal, habilidades de comunicación de escritura, verbales y de saber escuchar correctamente al interlocutor así como la evaluación de un programa de comunicación, esta

evaluación sirve a los propósitos que a continuación se enuncian, 1) proveer información a la gerencia; 2) mejorar el sistema interno de comunicación; 3) ayudar al proceso gerencial de planificación y control; 4) mejorar el sistema externo de comunicación y; 5) corregir las deficiencias en el rezago del sistema de comunicación para tropicalizarse a las necesidades de la organización, la falta de atención a los procesos de comunicación interpersonales, grupales y entre organizaciones y la falta de cohesión entre las comunicación interna y externa (Ramos, s. f.).

Robbins (2004) menciona que la COI actúa sobre cuatro esferas: a) el control se refiere a mantener sobre los límites establecidos la conducta de los miembros de la organización. Dentro de este aspecto se puede hacer mención de la dirección de la comunicación dependiendo de las estructuras organizacionales y las redes establecidas (canal, rueda, multicanal); b) La motivación concierne a ver el lugar de trabajo como un espacio de socialización y de desarrollo personal y profesional, es sobre esta esfera en la que los administrativos o líderes deben ofrecer retroalimentación a sus subordinados al explicarles las metas que se han de realizar, qué tan bien han sido ejecutadas y en qué aspectos se pueden y deben mejorar; c) la expresión emocional, es en el lugar donde se labora que debido a las relaciones interpersonales se propicia la liberación de algunas emociones mismas que son causadas por la naturaleza del trabajo, el clima organizacional y las relaciones informales que se presentan en las organizaciones y; d) la información que es una de las herramientas a través de las cuales los empleados pueden realizar sus tareas diarias al estar al tanto de las metas por alcanzar, las estrategias a seguir y las decisiones que se pueden tomar en base a lo que se sabe.

La COI se compone por a) la comunicación descendente, b) ascendente y, c) horizontal. El objetivo principal que persigue la comunicación interna es el de crear una alta motivación entre las personas de la empresa e infundir en ellas una buena relación durante sus actividades laborales.

Ramos (s. f.) comenta que la COI tienen una relación positiva con el clima organizacional, la satisfacción en el empleo, el desempeño y productividad y ayuda a cometer menos errores que derivan de problemas de comunicación, se vuelven diestros en el manejo de conflicto entre los miembros de la organización y transforman la información que les llega para utilizarla como herramienta de mejora.

La COI hace referencia a todas las acciones que se toman dentro de una organización para mejorar algún punto en específico de ella por medio de proyectos comunicacionales, toda vez que ha de entenderse por comunicación interna como “una forma de comunicación iniciada por la gerencia y que tiene como propósito la implementación de un programa estratégico de comunicación dentro de la empresa”. Esta estrategia se construye por todos los que pertenecen a la organización y con ella “crean sentido”, de tal manera que jamás se entenderá por ésta, como una forma más de comunicación descendente o vertical, sino una dinámica en la que se intercambian ideas y en la que todos se encuentran como integrantes activos (Varona, 1999).

Se cita con frecuencia a la mala comunicación como el principal factor que genera conflictos interpersonales en las empresas puesto que la comunicación llevada a un grado de satisfacción consigue fortalecer la visión del futuro, los objetivos estratégicos, la creatividad e imaginación. En los altos mandos, permite al gerente reflexionar sobre lo que se cree, conocer e identificar los límites en los cuales la organización diseña su contexto a través de la arquitectura colectiva de su realidad y actuar en relación a ella. Las nuevas formas de organizaciones tratan de incluir a sus empleados en los cambios que se consideran implementar de manera que él esté preparado para ellos o pueda emitir sus opiniones. Estos nuevos modelos consideran que es de interés general conocer esas opiniones ya que como personas expertas de sus áreas podrán aportar información significativa en vías de las mejoras a su sector (Anónimo, s. f.).

Si bien es cierto que aunque la COI sea conceptualizada como se mencionó con antelación, es indiscutible también que el diseño de una estrategia, su proceso e implementación adquirirá diversos matices dependiendo la naturaleza de la empresa, los públicos a quienes se orientan son diversos y fluctúan en diversos contextos, es así que Rebeil (2000) considera a diferencia de algunos otros autores que existen cuatro tipos diferentes de organizaciones y que el tratamiento que se le ha de dar a cada contenido de comunicación ha de variar. Estas organizaciones son las 1) privadas megas que se caracterizan por su tamaño, por ser líderes mundiales, manejan altos capitales, cotizan en la bolsa, logran emplear a un número significativo de personal. Un ejemplo de este tipo de empresa en México es la cervecera Cuauhtémoc; 2) las privadas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) son las que conforman un poco más del 98% de las empresas en el país, por lo regular son familiares o surgen de la unión de un número reducido de profesionistas para ofrecer un servicio. Precisamente son este tipo en las que se encuentran mayores problemas de COI primeramente porque no cuentan con fondos suficientes para la inversión de proyectos de CO; 3) las instituciones públicas que son organismos centralizados o descentralizados del gobierno, los profesionistas de la CO requieren de un nivel de especialización en administración pública y; 4) las organizaciones del tercer sector que congrega a las no lucrativas, filantrópicas, ONG's.

Las alternativas a la comunicación interna son varias que van desde la comunicación cara a cara hasta en las que se hace uso de las nuevas tecnologías. Se destinan a atender diferentes aspectos comunicacionales. Por un lado, las que se en presenciales favorecen los relaciones personales; las juntas para atender asuntos que conciernen a toda la organización, las escitas para mantener vigente la información y a la mano y los que utilizan las tecnologías para volver la información rápida y oportuna. Los recursos con los que cuenta una organización para mantenerse informada son los siguientes: las reuniones grupales y las reuniones individuales; las publicaciones internas son comunes y se pueden

encontrar en manera de manuales, revistas, periódicos, memorándum, los carteles, tabloneros de anuncios y buzón de quejas; las encuestas para conocer opiniones de empleados y las tecnologías de la información como por ejemplo, el correo electrónico, videos, videoconferencia o pagina web, los videos o producciones audiovisuales y la video conferencia.

## **1.8 Motivación**

La motivación entendida como el proceso psicológico que se relaciona con la dirección, la intensidad, y la persistencia de la conducta de las personas a lo largo del tiempo para que ellas consigan sus objetivos (Beléndez, 2008), tiene su importancia en el estudio de las organizaciones porque es un factor determinante que permite conducir el esfuerzo, la energía y la conducta de los trabajadores para coadyuvar a la construcción y producción de objetivos empresariales ya que además comprende en las personas procesos de carácter intelectual y fisiológicos (Anónimo, s. f.). Es así que esta explicación conduce a la conceptualización de la motivación laboral que se describe como las fuerzas tanto internas como externas que producen cierto tipo de comportamientos en relación al trabajo y estipulan su forma, orientación, ímpetu y persistencia, a su vez, éste ha de ser dinámico (Beléndez, 2008). De esta manera es que las teorías de la motivación se dividen entre las que se fijan en explicar su ejercicio sobre las personas y sobre el contexto.

Douglas McGregor menciona en la teoría Y que el hombre asume sus responsabilidades cuando se siente identificado con los objetivos a seguir, solamente cuando el trabajo que está realizando crea empatía a los ideales de él. Esta hipótesis tiene como fundamento la siguiente concepción del ser humano: el hombre es perfectible y capaz de auto controlarse cuando trata de alcanzar unos objetivos de los que se sienta responsable. Las organizaciones tienen que idear que entre el empleado y su empresa haya esta simpatía. La motivación en el empleado no es únicamente de dinero, sino que necesita otra clase de incentivos como el reconocimiento, la pertenencia a un grupo y la realización. La tarea de las

organizaciones proveer a sus empleados de confianza, información y formación, permitirles su participación, utilizar el grupo como instrumento para la toma de decisiones y finalmente, negociar los objetivos.

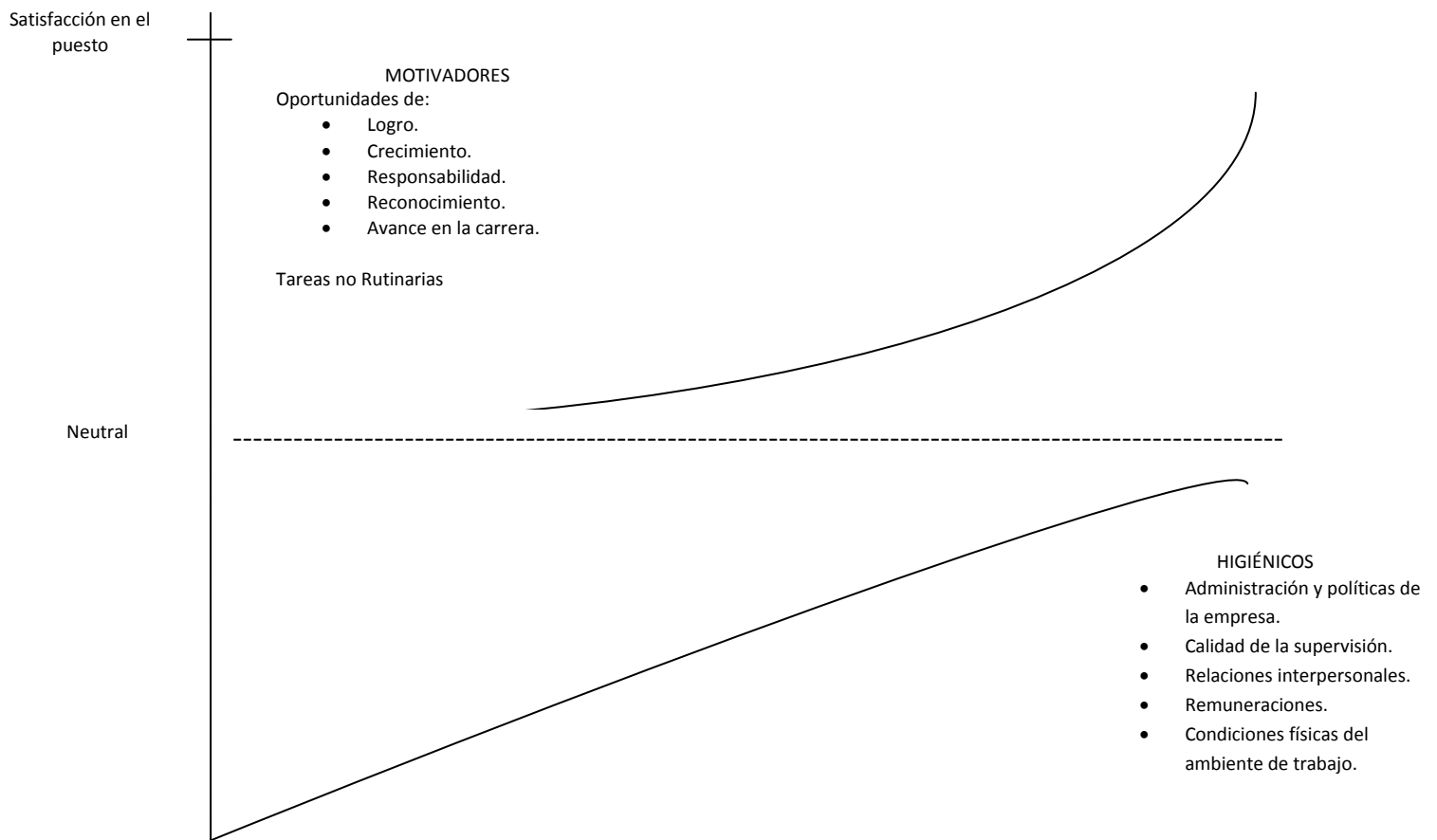
La teoría Y (centrada en el contexto), los empleados requieren de motivación en sus áreas de trabajo, ésta se logra de la identificación que sienten hacia ellas y hacia el logro de sus objetivos. Ante ello hay varias perspectivas teóricas que soportan la hipótesis de que la motivación juega un papel primordial en los trabajos. La teoría de los factores de Frederick Irving Herzberg quien dedicó sus investigaciones al tema de la salud mental en la industria distingue dos grandes categorías de los factores que afectan a las personas en sus trabajos, la primera de ellas son los factores de higiene, llamados así porque intervienen de manera análoga a los principios de higiene médica, o sea previene los peligros de la salud, se refiere a las características del lugar de trabajo que abarcan aspectos de políticas de la empresa, remuneraciones y relaciones laborales y los motivadores que son los que constituyen la naturaleza del trabajo mismo, esto se traduce en las satisfacciones que el trabajo realizado producen en las personas, las oportunidades de desarrollo profesional en el área laboral y el reconocimiento como individuo y parte de la empresa, y conocer lo interesante y lo trascendental del trabajo que se realiza. Se estima que la presencia de estos factores, los trabajos se vuelven tanto satisfactorios como motivadores (Bateman & Snell, 2005; Manso, 2002). A la par de estos agentes motivacionales, los autores Bateman y Snell (2005) explican que un aspecto determinante en el proceso para lograr la motivación es el grado en el que los empleados experimentan la justicia, es decir, que ellos vean que lo que reciben de las organizaciones son en la medida de las contribuciones que le aportan. La expresión máxima de esta relación de intercambios se vería realizada cuando se llegue a un balance de mutuo beneficio.

Esa equidad es medida a través de dos aspectos que son los resultados y los elementos de entrada, el primero que se refiere a cualquier tipo de compensación y castigo hacia el empleado y el segundo es cualquier tipo de contribución que él

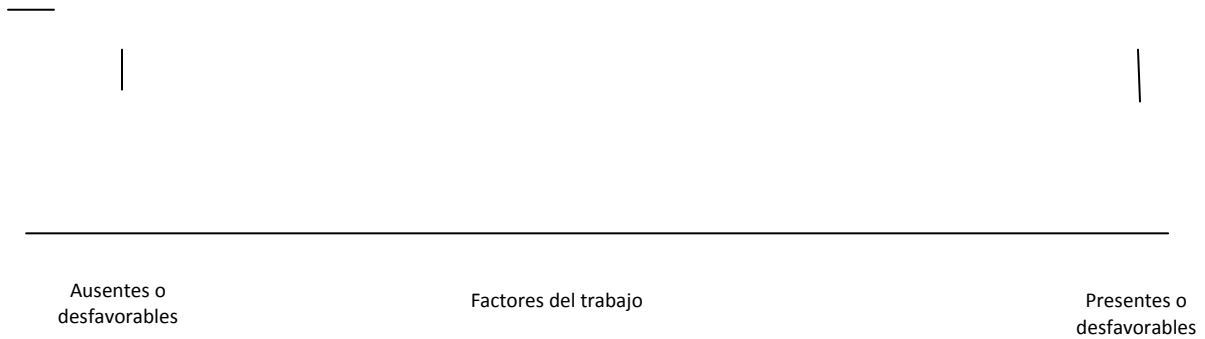
hace, en el momento que sienta que no hay ecuanimidad entre esos dos elementos tratará de emparejarlos y los resultados finales pudieran derivar en situaciones negativas o positivas para la organización, por ejemplo, la justicia pudiera tratar de alcanzarla incrementando su rendimiento de modo que su esfuerzo se vea tomado en cuenta y sea recomenzado, por el contrario, éste podría disminuir o afectar en los resultados de los compañeros del trabajo.

La figura 1.4 muestra cómo actúan los factores de higiene, Herzberg sostenía que si éstos no se encontraban en el área de trabajo o si era mal aplicados o de manera negativa, jamás podría haber satisfacción en el empleado, en caso contrario si se hayan esos factores no funcionan como agentes motivacionales sino que sólo ayudan a reducir o desechar la insatisfacción. Al estar presente el segundo conjunto de factores, los motivacionales provocaran en el empleado un alto grado de motivación que lo impulsará a un mejor desempeño.

**Figura 1.4 Teoría de la Motivación e Higiene**



Insatisfacción en  
el empleo



Fuente: Manso, 2002, pp. 82

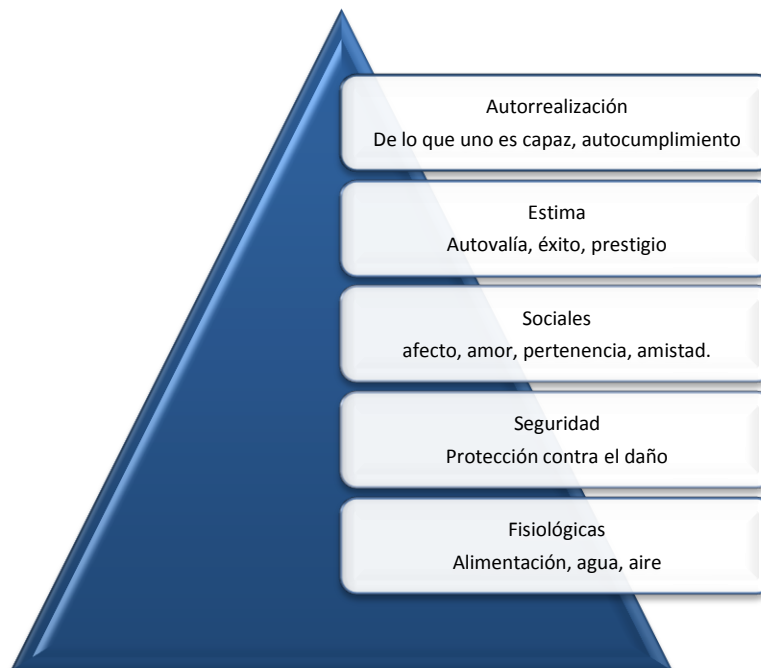
Dentro de las teorías de la motivación se encuentran aquellas que hacen énfasis al logro de las necesidades de los individuos, David McClelland afirma en su teoría de las necesidades derivada del análisis de la propuesta de Abraham Maslow que las personas poseen tres tipos de necesidades latentes en diferentes intensidades, éstas son la necesidad de logro que se refiere a todo deseo por sobresalir a partir de distinguirse de ciertos estándares, alcanzar el éxito deseado; la necesidad de poder que concierne a logra influir en el comportamiento de las personas para que tengan un comportamiento o actitud que no es habitual en ellas y la necesidad de afiliación que es todo lazo afectivo que los individuos estrechan entre ellos. Es la realización de estas tres necesidades las que sugiere el autor que forma a personas calificadas para tener un mejor desempeño, se vuelven competitivos al fijarse objetivos que requieren de un mayor esfuerzo, son responsables y alcanzan un mayor y mejor rendimiento laboral, mismo que se traduce en el éxito personal y organizacional (Ramírez, 2008).

Abraham Maslow por su parte propuso en 1943 en la teoría de la motivación humana que los individuos tienen 5 tipos diferentes de necesidades y que conforme va satisfaciendo las de orden básico intenta hacerlo con las más complejas. Esta propuesta la ejemplifica con la conocida pirámide de Maslow de las necesidades (ver figura 1.5) en las que establece la jerarquización, siendo la

base las necesidades físicas, seguida por la de seguridad, la aceptación social, la autoestima y posicionándose en la cúspide la autorrealización (Aliste, 2005).

En la psicología industrial esta propuesta teórica es de utilidad en el área de recursos humanos, pues la administración moderna considera primordial su recurso humano y sobre éste se basa para poder desarrollarse porque el ámbito laboral constituye un nicho en el cual las personas pueden alcanzar un crecimiento tanto como profesionistas como individuos, al relacionarse con otros, creando grupos dentro del trabajo y fuera de él, alcanzar estándares de productividad, rendimiento, competencia, creciendo como profesionistas y en el área de trabajo, pero sobre todo antes de llegar a la punta de la pirámide es necesario que el resto de las personas se percaten de todo esto, el reconocimiento de otros contribuye a la autorrealización de las personas.

**Figura 1.5 Pirámide de las necesidades sociales de Abraham Maslow**



Fuente: Aliste, 2005, pp. 3.

Dentro de la Asociación Protectora de Animales se han cubierto algunas de estas necesidades inconscientemente, porque participar como voluntario ya constituye un proceso en la autorrealización de los miembros, esto se puede apreciar desde que parte importante del voluntariado son personas que tienen trabajo aparte, son elemento principal de una familia o profesionistas que se mantienen activos. Dentro de las necesidades de afiliación poco a poco ha ido cobrando fortalecimiento en algunos voluntarios, es decir, han estado en actividades constantes desde que le grupo inició, y ellos han involucrado a familiares en 4 Patas A. C., por lo que para algunos los lazos además de ser de amistad o de socios son de familia.

### **1.9 Desempeño Laboral**

El desempeño hace referencia al comportamiento del trabajador por tratar de lograr los objetivos, en el interviene las capacidades del trabajador, habilidades, necesidades y cualidades que están en contacto con las características del trabajo y la organización. Es esta unión entre los factores individuales y los del ambiente los que logran dar pie a conductas que producirán un cambio en los lugares de trabajo. Esos cambios tienen que ver con la manera en la que los recursos se utilizan de forma que ser optimizados, la calidad e inmediatez para responder externos a la organización y que de cierta manera la afectan y el crecimiento de las personas en sus puestos laborales (Quintero, Africano y Faría, 2008).

Además, se consideran factores que influyen en el desempeño la percepción del empleado sobre la equidad, la actitud y opinión que él tenga respecto a su trabajo, porque se cree que es imposible considerar únicamente el desempeño como tal para tomar acciones que lo mejoren, sin tener en cuenta los agentes mencionados, es por ello que por ejemplo, el bajo desempeño puede tener su génesis en la falta de motivación (Queipo y Useche, 2002).

## **1.10 Relaciones personales**

Se refieren al sistema de interacción personal dentro de las empresas que se lleva a cabo de forma tanto directa como indirecta entre los miembros de la misma con la administración y viceversa con el fin de establecer las normas básicas de las relaciones de trabajo. También se refiere al área de estudio para su análisis. (Trebilcock, s. f.).

Dado que los tipos de comunicación que se establecen dentro de las organizaciones pueden ir del formal al informal, los administradores han optado por decretar un comportamiento que pueda ayudar a que las relaciones personales no se ven afectadas cuando se comunica desde cualquiera de los dos tipos, por ejemplo: 1) ser un compañero digno de confianza. Dañar las relaciones se puede evitar al no quebrantar la confianza, las maneras de hacerlo es al mentir o crear y difundir rumores; 2) ser amigo. Se considera que la mejor manera de hacer amigos es siendo amigo, por lo tanto, se debe ser una persona de apertura y apoyo, así como mostrar respeto por los puntos de vista diversos; 3) fomentar el trato respetuoso. Todos los miembros de la organización merecen respeto sin importar el cargo que tengan dentro de ella, si se tiene fuerte convicción hacia este principio, se crean y fomentan relaciones respetuosas; 4) cumplir las promesas. Este apartado debe convertirse en prioridad, aun la más pequeña promesa o acuerdo que se haya pactado debe ser cumplido; 5) resolver conflictos. Es normal tener desacuerdos entre los grupos organizacionales, pero se debe aprender a lidiar con ellos y dar resolución a los problemas, se ha de invertir tiempo en los miembros e interactuar para apoyar y solucionar; 6) establecer límites. Las relaciones no cercanas tienden a ser más seguras, pero las cercanas que se manejen con cuidado también pueden ser muy útiles. Al cultivar una amistad, los socios pueden hablar de cómo su amistad coincide con su relación laboral y a su vez trazar los límites precisos y; 7) usar el sentido común. Es sano mantener las conversaciones con las personas cercanas de manera profesional y que no amenacen o puedan resultar dañinas a los otros miembros. La discreción es preponderante en cuanto a las confidencias de los amigos por lo que es

importante pensar cuidadosamente acerca del tipo de información que decide divulgar (Anónimo, s.f.).

Los puntos comentados son relevantes para cualquier organización, pero resultan aun más para 4 Patas A. C., donde además de relaciones de amistad, se utiliza mucha informalidad y se combina la comunicación organizacional formal e informal. Al no ser bien delimitados los márgenes entre las personas y además no visualizar a la organización como un espacio donde se converge de manera formal, el no tener en consideración los aspectos tratados puede fracturar las relaciones personales.

Desde luego, en 4 Patas A. C., ya se han pasado por conflictos de esta índole en la que se derivó en la separación de miembros de la organización, para crear una más, de hecho la conformación de 4 Patas se originó a raíz de otra asociación que tuvo conflictos que no pudieron ser resueltos, tanto de relaciones personales como de consenso en comportamiento ético en el trato a las mascotas que se rehabilitaban.

Se considera que la asociación aún es vulnerable a este tipo de situaciones resultado de que no hay mayor formalidad en sus prácticas, que carecen de reglamento interno y en el trato personal.

## Capítulo 2

### Metodología

En este capítulo se hace una presentación y explicación de la metodología que se utilizó para poder desarrollar la estrategia de comunicación interna para la Asociación Protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C., con la visión de que sea un diseño adaptable a las Asociaciones Civiles. Dicha metodología se eligió en consideración de ser la idónea para lograr el objetivo general de esta investigación toda vez que congregue a cada objetivo en particular.

Es una investigación que mantiene un enfoque profesionalizante, es decir, en base al análisis de los datos que se recolectaron es de donde se partió para desarrollar una estrategia de COI para la asociación.

Como primer paso dentro del proceso metodológico se hizo una entrevista enfocada a la presidente de la asociación para conocer a fondo los antecedentes de la organización, el trabajo que se realiza dentro de ella y las metas que se plantean. De igual manera, para los efectos de esta investigación la entrevista buscaba conocer desde el alto mando cómo se da el proceso de comunicación hacia los subordinados.

Dada la naturaleza de la organización que se orienta mayormente al desarrollo de un trabajo voluntario *versus* una actividad lucrativa se aplicó un cuestionario más en el cual se mide la motivación, la influencia de las relaciones personales, productividad y comunicación que los miembros de 4 Patas A. C. sienten hacia la ejecución de sus actividades dentro de este grupo. Se considera que este apartado en la recopilación hacia dentro de la organización es fundamental para saber si las deficiencias comunicativas obedecen más a un conflicto dentro de esa área, a una cuestión motivacional o si van unidos ambos aspectos, es decir, esta investigación se centró en ver la problemática desde una perspectiva global.

## 2.1 Definición y cuadro de las variables

En la figura 2.1 se muestran las variables de estudio en la investigación, donde la comunicación organizacional interna es la variable dependiente y se desea conocer la relación con las variables independientes de motivación, desempeño y las relaciones personales de los miembros de una asociación civil.

**Figura 2.1 Cuadro de variables utilizadas en el estudio.**



Fuente: Elaboración propia del autor.

## 2.2 Análisis de datos

Los instrumentos comprendidos para el análisis de datos fueron frecuencias con el fin de conocer la incidencia de las respuestas de cada uno de los miembros de la asociación, tablas de contingencia para conocer la relación de ciertas afirmaciones con otras, regresión para determinar si una afirmación puede estimar el valor de otra variable y correlación de *Pearson* para conocer el tipo y grado de relación entre variables. Fue omitido el proceso de transformación de datos ya que se considera que no había necesidad de cambiar datos numéricos.

## 2.3 Descripción de la muestra

La presente investigación se realizó en la asociación Protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C., que dedica sus actividades sin fines de lucro al rescate

de animales de compañía callejeros y su rehabilitación, con establecimiento en la ciudad de Ensenada, Baja California.

La asociación está compuesta por cuatro tipos de socios: fundador, honorario, activo y voluntario. De la muestra escogida se conoce que el 89.5% de los socios son mujeres y que el 10.5% corresponde al género masculino. Las edades se clasificaron en 9 grupos, el que tiene mayor incidencia es el que oscila entre las edades de 26 a 30 años con un porcentaje del 26.3%, seguido de dos grupos más que abarcan el 15.8% de la población total correspondientes a las edades con rango de 20 a los 25 años y el segundo de los 51 a los 55 años; a continuación se encuentran dos grupos más con rango de los 31 a 35 y de los 46 a 50 con el 10.5% respectivamente y finaliza con 4 grupos del 5.3% que corresponden a las edades de 36 a 40, 41 a 45, 56 a 60 y 60 a 65 años.

El 57.9% de los encuestados cuentan con un nivel educativo de licenciatura; el 21.1% de posgrado; el 10.5% de secundaria y se encontraron dos grupos pequeños del 5.3% cada uno de nivel preparatoria y de alguna otro estudio.

El 36.8% de los socios tienen antigüedad de dos años, el 26.3% tiene más de un año participando en la asociación; el 21.1% menos de un año siendo socios y el 15.8% un año.

#### **2.4 Descripción del instrumento de medición**

El instrumento de medición que se utilizó fue el propuesto por Rodríguez Rosas (2005), mismo que fue adaptado a las necesidades de la investigación efectuada en la Asociación Protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C., que comprende 39 preguntas con escala de *Likert* de 5 puntos concernientes a las variables independientes: relaciones personales, motivación, desempeño y a la variable dependiente comunicación y reactivos socio demográficos.

## **2.5 Análisis de confiabilidad Alfa de *Crombach***

La prueba de confiabilidad de Alfa de *Crombach* para medir la fiabilidad de la escala utilizada en la encuesta, la cual dio 0.921 misma que fue verificada en el programa SPSS versión 17.0.

## **Capítulo 3**

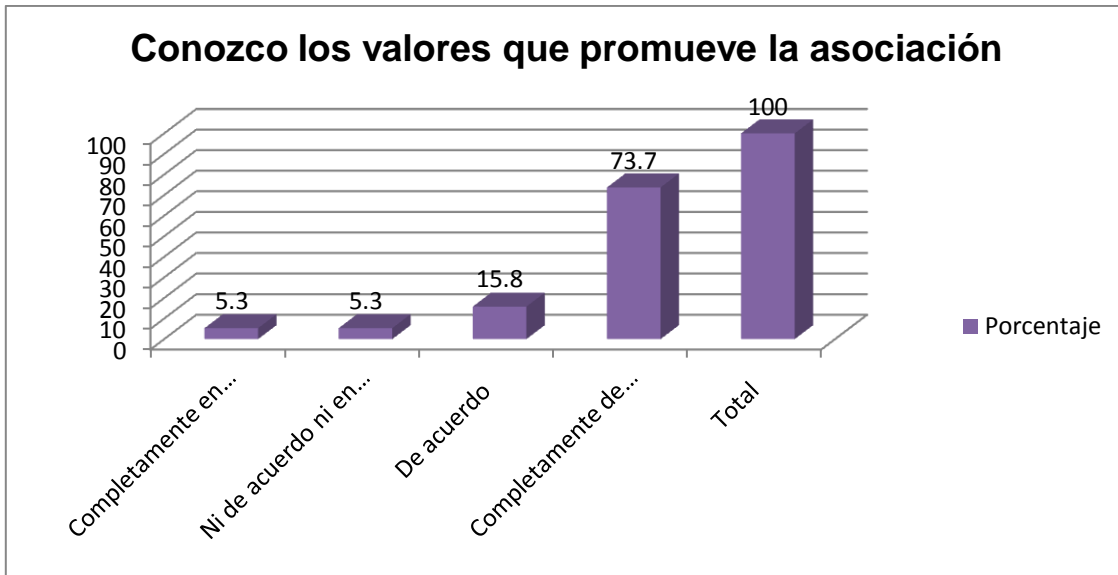
### **Análisis y Resultados**

#### **3.1 Análisis de frecuencias de la comunicación en la Asociación Protectora de Animales 4 Patas A.C.**

En este capítulo se describen los resultados obtenidos con la encuesta que se aplicó. Los análisis realizados son el de frecuencias, las reiteraciones en las respuestas obtenidas de los encuestados y el de contingencia para conocer la relación que hay entre una respuesta y concernientes a diferentes variables. Las gráficas y tablas que acompañan a este apartado fueron elegidas considerando que son las que representan mejor la medición de la variable dependiente comunicación y relaciones personales.

Al preguntarles a los encuestados si conocen bien los valores que la asociación protectora de animales promueve, mientras que en las cifras que se debe de poner atención son en el 5.3% que no los conoce y el 5.3% que mostró una opinión neutral. Posiblemente se deba a que la reciente conformación formal de la asociación no ha dado pie para que los miembros que se van uniendo conozcan más de ellos, asimismo la falta de un protocolo introductorio hacia los miembros de reciente ingreso (ver figura 3.1).

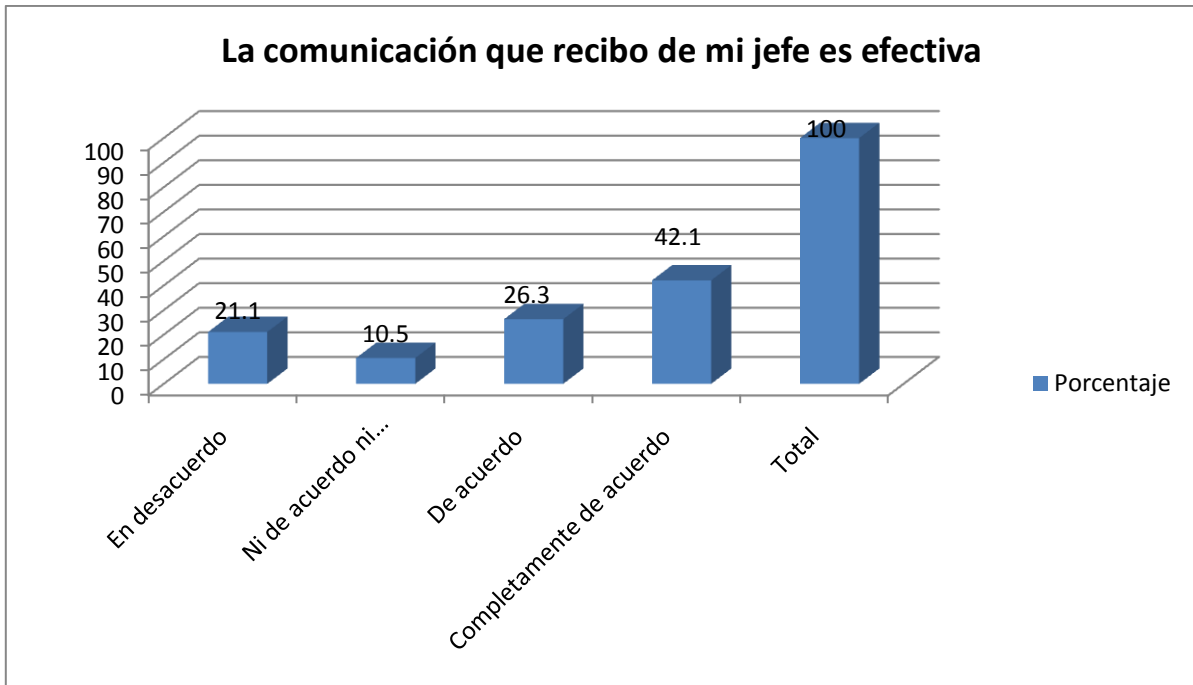
#### **Figura 3.1 Porcentaje de personas que conocen los valores que promueve la asociación**



Fuente: Elaboración propia.

El 42.1% de los encuestados considera que la comunicación de su jefe es efectiva, mientras que un 10.5% se mantuvo en una opinión neutral respecto a la pregunta y un 21.1% se encuentra en desacuerdo con el reactivo. Esto además de algunos factores explicados adelante se puede deber en parte a los canales que el jefe utiliza para comunicarse con los miembros de la asociación, entre ellos teléfono, correo, juntas quincenales, etcétera. (ver figura 3.2).

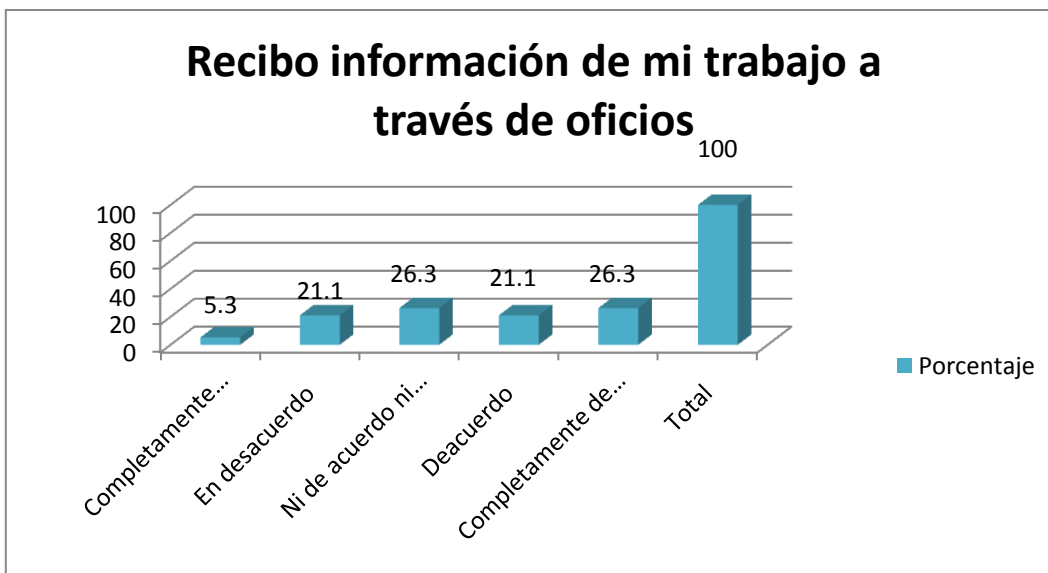
**Figura 3.2 Porcentaje que considera la comunicación del jefe efectiva**



Fuente: Elaboración propia.

El 26.3% de los encuestados manifestaron que reciben información de sus actividades a través de oficios, mientras que las cifras que muestran que las personas no están recibiendo retroalimentación de su trabajo son un 5.3% de los encuestados que respondieron estar completamente en desacuerdo y un 21.1% que se encontró en desacuerdo. El origen de estas respuestas podría deberse a que hace falta personalizar y dar formalidad a la manera en la que se hace llegar la retroalimentación a cada uno de los miembros, ya que esto sólo se hace en los niveles o áreas más activas de la organización (ver figura 3.3).

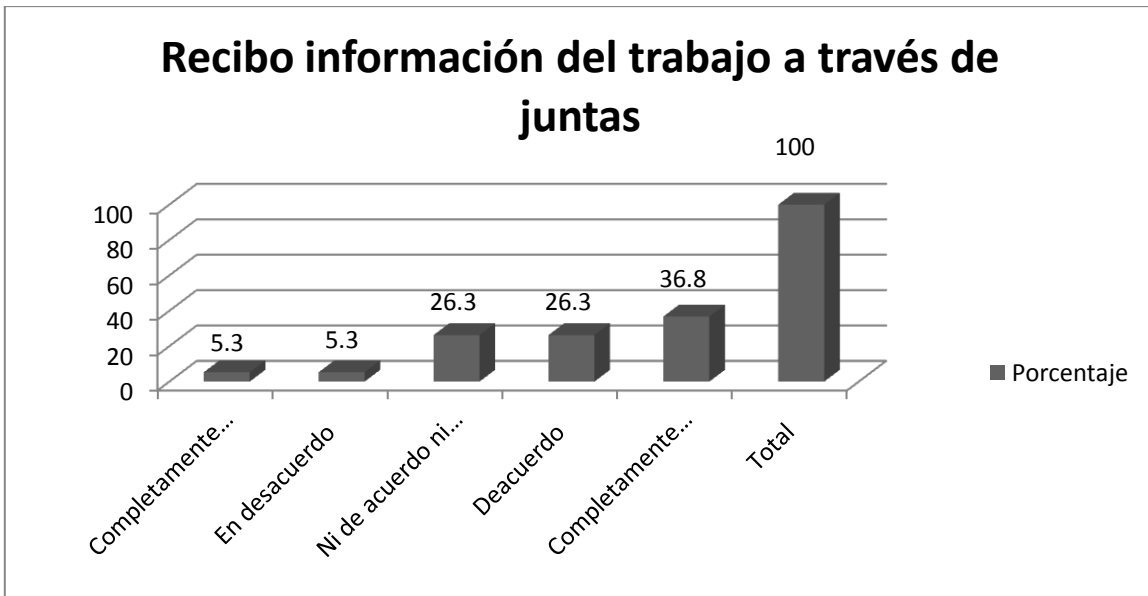
**Figura 3.3. Porcentaje del las personas que reciben información de su trabajo a través de oficios.**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 3.4 muestra que al preguntárseles si reciben información de sus trabajos a través de oficios el 36.8% de los encuestados están completamente de acuerdo en que recibe información por medio de juntas. Los números en los que se han de poner atención son los correspondientes al 5.3% que están completamente en desacuerdo en reciben información en juntas, el 5.3% que se considera en desacuerdo y el porcentaje correspondiente al 26.3 que se mantuvo en una opinión neutral respecto al reactivo. Este porcentaje se debe a las personas que no asisten con regularidad a las juntas quincenales de la asociación y aquellas que no asisten.

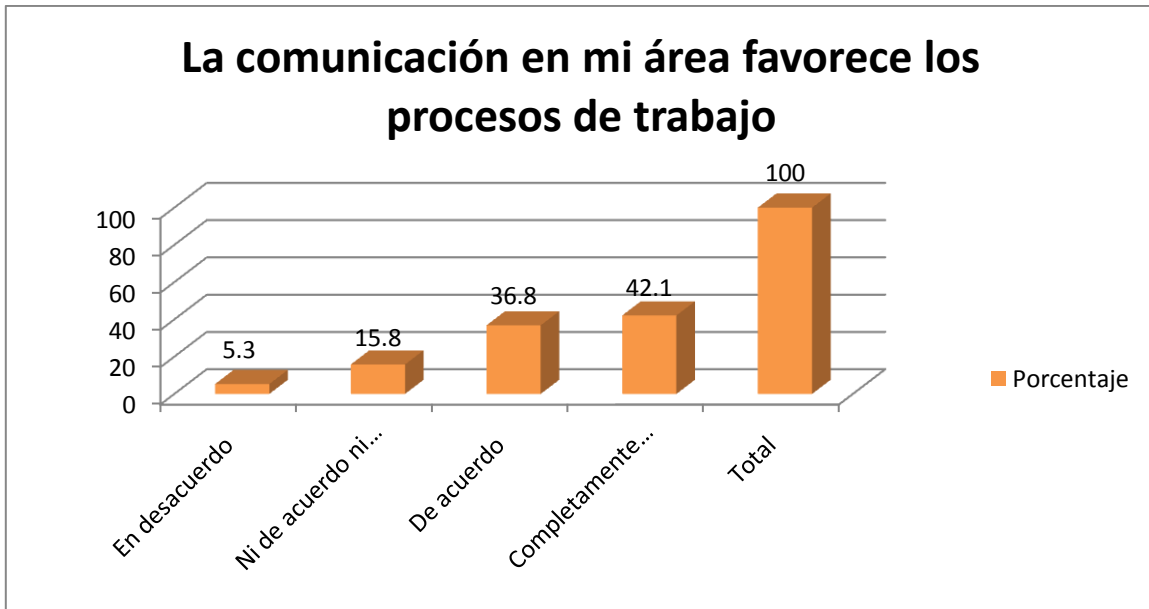
**Figura 3.4. Porcentaje de personas que reciben información en juntas.**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3.5 se observan que al preguntárseles a los encuestados si consideran que la comunicación en su área favorece los procesos de trabajo un 42.1% de los encuestados está completamente de acuerdo, el 36.8% está de acuerdo y las cifras que se deben atender son las correspondientes al 15.8% que tiene una opinión neutral respecto a la pregunta y el 5.3% que está en desacuerdo.

**Figura 3.5 Porcentajes de las personas que consideran que la comunicación en su área favorece los procesos de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta de las personas se enteran de lo que sucede en la asociación por medio de rumores el 31.6% de los encuestados se considera completamente en desacuerdo, el 21.1% está en desacuerdo, mientras que la cifra del 31.6% corresponde a los que no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 10.5% están de acuerdo con la pregunta y el 5.3% está completamente de acuerdo. Al momento de aplicar la encuesta la asociación estaba en proceso de cambiar la mesa directiva y se estaba sometiendo el cambio a competencia, por lo cual se estima que el contexto influyó en las respuestas que se obtuvieron (ver figura 3.6).

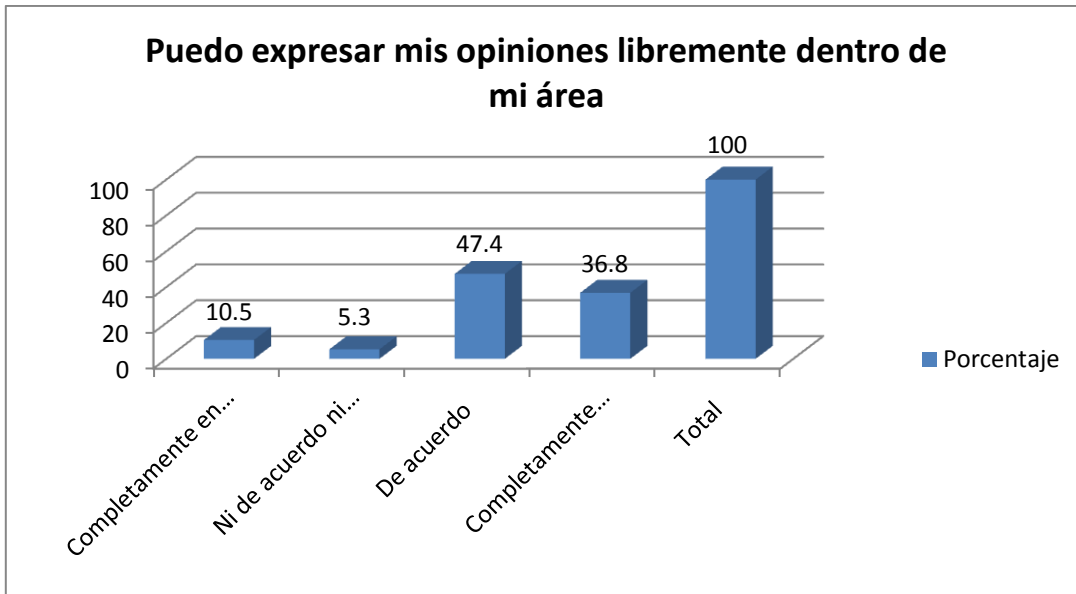
**Figura 3.6 Porcentaje de las personas que se enteran de lo que sucede en la asociación por rumores**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 3.7 muestra que a la pregunta las personas pueden expresar sus opiniones libremente en su área se obtuvo que el 10.5% se encontró completamente en desacuerdo con la afirmación (que corresponden a 2 personas), una más tuvo una opinión neutral, misma que corresponde al 5.3%, siendo estos los resultados críticos. En tanto se obtuvo que el 47.4% se sienten de acuerdo con la pregunta y el 36.8% de acuerdo. Para ser una asociación pequeña lo ideal es que las personas se sintieran en confianza de expresar sus opiniones ya que cada área no comprende más de 2 personas y existen los medios por los cuales dar apertura a expresarse.

**Figura 3.7 Porcentaje de personas que pueden expresar sus opiniones libremente en su área.**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la pregunta de si consideran que el que exista varios medios de comunicación confunde a los miembros el 15.8% de los encuestados se manifestaron en desacuerdo con la pregunta y otro 15.8%, el 26.3% está de acuerdo con la afirmación y el porcentaje más alto de 31.6% se encontró completamente de acuerdo. Estos resultados se consideran como consecuencia de que dentro de la asociación no se han establecido canales de comunicación formales, el medio más utilizado son los correos electrónicos de manera generalizada para abordar todo tipo de temas concernientes al trabajo, pero se encuentran personas en la asociación que no maneja el equipo de computo (ver figura 3.8).

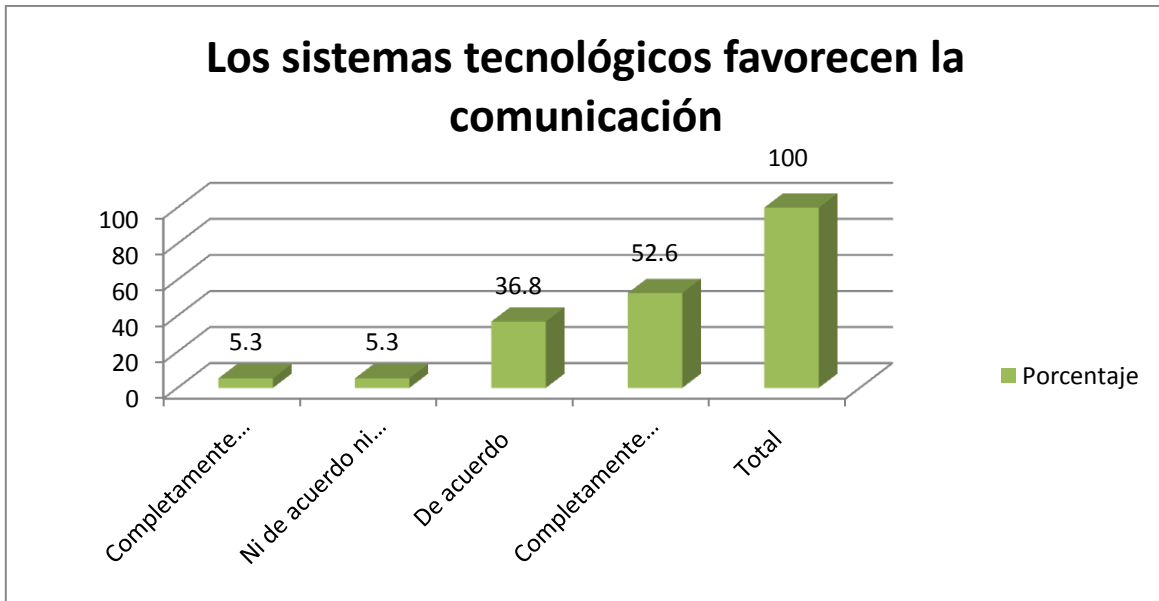
**Figura 3.8 Porcentajes de las personas que consideran que el que existan varios medios de comunicación confunde a los miembros.**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 3.9 muestra que el 52.6% están de acuerdo en que los sistemas tecnológicos favorecen la comunicación, el 36.8% está de acuerdo con la afirmación, el 5.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro 5.3% completamente en desacuerdo. Se considera a pesar de que un alto porcentaje considera que las tecnologías favorecen se debe dar adiestramiento a quienes no hacen uso de las tecnologías y no anteponerlas como medios primordiales para la retroalimentación, conocimiento de información, ya que hay falta de comunicación personal.

**Gráfica 3.9 Porcentaje de las personas que consideran que los sistemas tecnológicos favorecen la comunicación.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Análisis de contingencia en 4 Patas A.C.

Para profundizar en el estudio también se realizó un análisis de contingencia en el cual se cruzaron preguntas referentes a la antigüedad con el trato que se mantiene con la presidente de la asociación. El objetivo además de conocer las relaciones personales que se tienen dentro de la asociación es verificar si aquellas personas que tienen más tiempo dentro de la organización coinciden en que la presidente tiene características de líder y propicia la cordialidad en las relaciones. Se menciona el liderazgo de la presidente porque aunque no es una variable que se contempló al inicio del estudio fue un dato interesante que los resultados de las encuestas mostraron y que se considera es de utilidad en el diseño de la estrategia de comunicación organizacional interna.

En la figura 3.10 se observa que al hacer el cruce de las preguntas de si el jefe ayuda a mantener un ambiente agradable en relación a si se tiene la oportunidad de hacer sugerencias se mostró una relación de cuatro personas respondieron estar de acuerdo con la pregunta y cuatro más completamente de acuerdo, por lo que se considera que existe reciprocidad entre una variable y otra, sin embargo

también hay 2 personas que contestaron en los valores desacuerdo y completamente desacuerdo por lo que se estima que hay una relación fuerte en que una situación este influenciada por la otra.

**Figura 3.10 El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo/ oportunidad de hacer sugerencias**

El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo * Oportunidad de hacer sugerencias Crosstabulation							
Count							
		Oportunidad de hacer sugerencias					Total
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completa- mente de acuerdo	
El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo	Completa- mente en desacuerdo	1	0	1	0	0	2
	En desacuerdo	0	1	0	1	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	2	1	3
	De acuerdo	0	0	0	4	4	8
	Completa- mente de acuerdo	0	0	0	0	4	4
Total		1	1	1	7	9	19

Fuente: Elaboración propia.

En el cruce de las preguntas si el jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo con la antigüedad, se coincide que 3 personas que tienen más de un año siendo voluntarios consideran que la presidente de la asociación influye en que así sea, sin embargo no es lo mismo para aquello que ya tiene dos años, que a pesar de ser un numero bajo esta seguido del anterior y al ser una asociación pequeña si resulta significativa esa opinión. En general la tabla expresa que la presidente si logra el ambiente agradable. Existen dos personas, una que tiene ya 2 años que no lo considera así y una que tiene menos del año (ver figura 3.11).

**Tabla 3.11 El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable/ Antigüedad.**

<b>El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo * Antigüedad Crosstabulation</b>						
Count						
		Antigüedad				Total
		Menos de 1 año	1 Año	Más de un año	2 años	
El jefe ayuda a mantener un ambiente agradable de trabajo	Completamente en desacuerdo	1	0	0	1	2
	En desacuerdo	0	0	1	1	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	2	3
	De acuerdo	1	2	3	2	8
	Completamente de acuerdo	2	1	0	1	4
Total		4	3	5	7	19

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3.12 se observa que personas que tiene más de un año trabajando están completamente de acuerdo en que su jefe es respetuosa al llamar la atención, lo mismo para las dos personas que tienen menos de un año y un año. Existieron opiniones neutrales respecto a ello con una persona de más de un año y dos de dos años. Para 2 personas de dos años coinciden en estar completamente en desacuerdo y para una más de menos de un año de antigüedad de ser voluntario en la asociación.

**Tabla 3.12 Mi jefe me llama la atención con respeto/ Antigüedad.**

<b>Mi jefe me llama la atención con respeto * Antigüedad Crosstabulation</b>						
Count						
		Antigüedad				Total
		Menos de 1 año	1 Año	Más de un año	2 años	
Mi jefe me llama la atención con respeto	Completamente en desacuerdo	1	0	0	2	3
	En desacuerdo	0	0	1	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	2	3

	desacuerdo					
	De acuerdo	1	1	0	2	4
	Completamente de acuerdo	2	2	3	1	8
Total		4	3	5	7	19

Fuente: Elaboración propia.

Los análisis anteriores mostraron que aún existen áreas de la comunicación en las que se puede trabajar para aumentar el compromiso y esfuerzo de los socios, uno de ellos es conocer más acerca de los valores que promueve la asociación y los objetivos que visualiza. Se encuentran contenidos en la página en internet de la asociación, pero no han sido comentados entre los miembros ni se han introducido a los nuevos socios a conocerlos. Las tecnologías de la comunicación deben de ser tratadas y acercar a las personas que no hacen uso de ellas a que comiencen a hacerlo ya que es el principal medio de comunicación que se utiliza dentro de 4 Patas A. C., por lo tanto se estima que todos los socios tengan pleno uso de ellos y no se sientan intimidados a involucrarse dentro de las nuevas tecnologías que la organización pueda utilizar como un recurso de apoyo cuando no se pueda mantener la comunicación cara a cara.

El aspecto que mejor se rescata de este estudio es que la presidente cuenta con la aceptación de sus socios como una persona que ayuda y se comunica con ellos, sin embargo todavía ella puede hacer más por motivar y direccionar a sus compañeros.

## Capítulo 4

### Conclusiones y Recomendaciones

En el capítulo se describe la estrategia de comunicación propuesta para la Asociación Protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A. C., con el objetivo de fortalecer y gestionar la comunicación al interior de la misma y lograr dinamizar las actividades que se realizan.

La estrategia de comunicación comprende tres áreas sobre las que se han de reforzar los esfuerzos y guiarse con las propuestas señaladas en este apartado. La primera de ellas es la mejoría de las reuniones de trabajo, potencializar las características del líder y el último fortalecer la satisfacción de los miembros de la asociación (ver figura 4.1).

**Figura 4.1 Estrategia de COI para la Asociación Protectora de Animales 4 Patas A. C.**



Fuente: elaboración propia del autor.

El motivo por el que se haya elegido desarrollar la estrategia de esta forma es por los resultados obtenidos a través de la metodología, en la cual se observa que la presidente de la protectora de animales tiene habilidades de líder, sin embargo hace falta potencializar el talento. Aunque el instrumento no arroja de forma clara lo concerniente a la efectividad de la forma en que se manejan las reuniones quincenales, mediante la observación se ha encontrado que distan de ser ideales para los objetivos organizacionales, ya que se extiende el tiempo y las metas no se alcanzan en tiempo y forma, asimismo los miembros abandonan la junta antes de que se dé por concluida ya que llega a superar las dos horas de duración.

#### **4.1 Pensamiento estratégico**

La estrategia es la herramienta que utilizan las organizaciones como soporte a la construcción del camino que los guiará hacia la construcción y el alcance de los objetivos deseados. Congrega ideas, pensamientos y todos los recursos de los que se disponen para alcanzar resultados superiores (Lleida, 2009).

Lleida (2009) explica acerca de la estrategia que actúa en cuatro esferas, el análisis, la definición, la alineación y la concertación:

1. Analiza: a) centra el caso o proyecto, b) diagnostica la realidad interna y externa de forma objetiva, c) define los objetivos y condicionantes verdaderos y decisivos, d) reflexiona sobre las conclusiones, las opiniones, las creencias y las intuiciones, e) alcanza conclusiones válidas; 2. Define: a) concreta una propuesta de actuación, b) descubre los posibles caminos hacia los objetivos, c) conceptualiza diferentes rutas creativas y decidir la mejor; Alinea: a) guía la implementación creativa, b) enfoca la creatividad y los recursos hacia el objetivo, c) garantiza la coherencia y el rendimiento de la inversión y los recursos; 4. Concreta: a) el informe estratégico es el documento que contiene la visión y la acción estratégica (p. 2).

Jiménez y Peralta (2004) consideran al pensamiento estratégico como:

“un proceso de razonamiento aplicado a sistemas y problemas complejos para el logro de una meta o de un objetivo y suele reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades que una iniciativa tiene de ser exitosa, a través de un conjunto ordenado de procedimientos de análisis y aprendizaje (...) tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la

medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables (...) la construcción de escenarios es una de las herramientas del pensamiento estratégico para la planeación, consiste en reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada que más se aproxime a una realidad posible y proyectando, luego, las acciones hacia el presente” (p.27).

Esta herramienta tiene como propósito el mejoramiento y fortalecimiento de los entornos de aprendizaje, admiten indagar para corregir la comprensión de las dinámicas a futuro y evaluar cuáles son las estrategias ideales para la facilitación de la toma de decisiones, (Miklos y Tello citado en Jiménez y Peralta, 2004). De igual manera dan oportunidad a la visualización de futuros diversos y posibles en forma de narraciones en las que se comentan cómo un entorno macro pudiese mutar con el tiempo, es por ello que esta herramienta admite predecir con propuestas verosímiles y de interés para formular hipótesis, es así que su objetivo es la identificación de las fuerzas que, a gran escala, impulsan el futuro en distintas direcciones (Jiménez y Peralta, 2004).

Los tipos de escenarios que identifican Jiménez y Peralta (2004) son los cuatro que a continuación se enuncian:

A) Escenario Optimista, hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de “hoy” sea “mejor mañana”; B) Escenario Tendencial, corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que “lo que está pasando hoy se perpetúa”; C) Escenario Pesimista, un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado el peor de los mundos; D) Escenario de Ruptura, se plantea con el objetivo de tener en cuenta las posibles rupturas que pueden presentarse respecto al escenario deseado. Se construye a partir de las situaciones, que a pesar de considerarse poco probables, podrían darse causando fuertes cambios en las tendencias (p. 27).

El pensamiento estratégico sirve para el diseño de un plan de comunicación en el que deben estar incorporados los objetivos, conceptos, audiencias, estrategias, técnicas y la planificación de la comunicación que vayan de acuerdo a la cultura

organizacional, de manera que se puedan observar diversas soluciones a un problema específico (Lleida, 2009).

En el plan de comunicación se establecen los objetivos, los conceptos estratégicos de la comunicación y la estrategia. Se hará explícito cuáles serán las técnicas, medios y elementos de la comunicación, la planeación de las acciones a ejecutar así como los factores internos y externos que interviene para llevar a cabo tales acciones, describe además los métodos para dar seguimiento y valoración al plan y el presupuesto que se estima se va a necesitar para su instrumentación (Lleida, 2009).

#### **4.2 Reuniones de trabajo**

Jay (2001) propone que las reuniones de trabajo actualmente se han de manejar sobre la brevedad y han de estar bien definidas tanto los objetivos como los tiempos en que se ha de desarrollar, incluso comenta que pueden darse los casos en que una reunión periódica pueda suspenderse si es el caso en que el asunto a tratar no sea de carácter urgente y que de hecho puede reducirse a unos cuantos presentes y llevarse por cualquier vía tecnológica que dinamice aún más la reunión.

Una reunión de trabajo es aquélla a la que asiste un grupo de personas que funciona como un equipo. Estos equipos de trabajo pueden incluir a miembros de departamentos distintos o a un grupo de empleados que trabajan en un proyecto conjunto dentro de una misma empresa. Los beneficios que otorga a las organizaciones son tres: sirve como reforzador de la identidad, ratifican la función de cada miembro del equipo, desde su posición jerárquica hasta la importancia de su contribución y aumenta el compromiso y la responsabilidad hacia el equipo (Jay, 2001).

Antes de llamar a reunión el líder debe considerar los siguientes cinco pasos para sacar el mejor provecho al tiempo que se destine a la junta: el líder deberá conocer el objetivo principal por el que desea que ésta se realice; enlistar los

asuntos a tratar por orden de importancia; hacer llegar la documentación importante a los demás participantes (prepararlos e informarlos para la reunión); dar dirección a la junta y desarrollar la habilidad del trato hacia los interlocutores.

Dentro de la asociación la presidente externó que se desea mejorar las reuniones de trabajo, una sugerencia es que se ponga el cargo de secretaria quien tendría que informar a todos los miembros previamente de los temas que se abordarán en la junta, así como de llevar un seguimiento de lo más relevante que se acuerde en la reunión, finalmente debe remitir a todos los miembros por medio de correo electrónico la minuta con todos los datos concernientes a la junta y los acuerdos a los que se llegaron.

### **4.3 La comunicación del líder**

Ya que ante todo el líder es un comunicador, él debe llevar la comunicación de la manera en la que llegue hacia todos sus interlocutores y propiciar la empatía con ellos, mostrando además la habilidad de la creatividad en las distintas maneras que encuentre para comunicarse, es importante destacar en este renglón que el liderazgo no queda sujeto a unos cuantos individuos y que no siempre los que ocupan puestos administrativos o de alto rango logran potencializar sus dimensiones del liderazgo significando ello a la vez, extender la propia personalidad.

Es aquí donde se propone en primera instancia que tomando en cuenta las habilidades de líder de la presidente de la asociación pueda desarrollar esta cualidad, no obstante en una organización del tipo de 4 Patas A. C., se necesitan personas más enérgicas que motiven y dirijan a otras a seguir trabajando por la iniciativa de atender a los animales callejeros ya que los nuevos enfoques conductuales han quitado el paradigma de que el liderazgo pertenece a ciertas personalidades con cualidades inherentes, sino que ésta puede trabajarse y reforzarse ayudándose del lenguaje que modela a las comunidades y es un enorme poder social. En el mundo empresarial, la capacidad de expresarse resulta

ser el ingrediente esencial del éxito, mientras que la torpeza lingüística el fracaso (Rodríguez, 1999).

#### **4.4 Satisfacción en el trabajo**

Bonillo y Nieto (2002) retoman de Seashore y Taber los tres puntos prácticos, formulados en 1975 para entender el significado de la satisfacción laboral:

la satisfacción laboral es un producto socialmente de valor, si existe en las personas un “Producto Nacional Bruto Psicológico”, esa satisfacción forma parte fundamental de él; sirve como sistema de alarma para descubrir anticipadamente las etapas iniciales de los grados de satisfacción laboral en las personas de esta manera se podrían adecuar los planes y políticas adecuados para cada situación en particular y sirve para predecir el comportamiento organizativo para el diseño de estrategias a futuro.

En cuanto a la conceptualización del término existen diferencias entre las que se han sugerido, sin embargo, en lo que coinciden es en que la definición se incluyen características evaluativas o expectativas. Es así que una primera definición podría ser la satisfacción en el trabajo entendida como aquella actitud generalizada del empleado frente a su trabajo (Bonillo y Nieto, 2002).

Desde el enfoque psicológico se le ha denominado como la respuesta afectiva del empleado hacia diferentes aspectos de su área de trabajo que encuentra su condicionamiento dependiendo de las características propias y la naturaleza del trabajo como de los atributos de personalidad del empleado (Cantera, S. F.).

Dentro de la literatura la definición más elaborada es la que considera que la satisfacción laboral “es la medida en la que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico e higiénico. Pero, a este respecto sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción, a la búsqueda de soluciones. Esta es la

ineludible conexión entre *satisfacción laboral, motivación y conducta o acción*” (Cantera, s. f., p.1).

La teoría explica que la satisfacción en el trabajo es la actitud de un individuo hacia su trabajo, en ella se ven envueltos los sentimientos afectivos hacia él y las consecuencias que derivan de éste. Surge como efecto de las condiciones del trabajo, lo desafiante que aquél resulte, las recompensas equitativas, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, optimización de las normas de desempeño y de los lazos afectivos que se desarrollen fruto de la convivencia entre colegas y jefes (Caballero, 2002).

Este tópico ha cobrado relevancia en el ámbito administrativo porque se ha considerado la posible influencia directa entre éste y la productividad, simultáneamente y de forma negativa se estima que se guarda una estrecha relación entre la insatisfacción laboral y el absentismo, el abandono laboral y las horas perdidas, asimismo, la reciprocidad que hay con el clima organizativo, el auge que dentro de la dirección se le da al factor humano al considerar vitales las actitudes y sentimientos de los colaboradores para determinar con ello el estilo de dirección que se ha de trazar. De igual manera, la importancia progresiva de la información que se obtiene acerca de las actitudes, los objetivos y las valiosas aportaciones de los trabajadores; se le ha asociado al desempeño; por último y una razón que rebaza los límites del área laboral es que la satisfacción en el espacio de trabajo influye paralelamente en la satisfacción en la vida cotidiana (Caballero, 2002; Cavalcante 2004).

Una evaluación de satisfacción laboral puede dar índices o un panorama de cómo se hayan las personas en sus puestos de trabajo, sin embargo, es importante destacar que los resultados obtenidos de ello no sean del todo precisos por el hecho de estar analizando percepciones psicosociales y organizativas, pero sí constituye una fuente de información que es de utilizada para conocer la calidad de vida laboral (Cantera, s. f.).

La teoría descrita líneas arriba ha sido expuesta con la finalidad de explicar la estrategia sugerida a 4 Patas A. C. Primero es abarcar utilizar el pensamiento estratégico, ya que la asociación ha trabajado sin una estrategia clara para alentar a los voluntarios a continuar con sus esfuerzos aún cuando no tienen una retribución por sus actividades más que la de ver, en cierto modo, que ellos se convierte en parte de la solución a reducir la sobrepoblación de animales domésticos callejeros, sin embargo, se estima debe haber un incentivo que refuerce en la parte organizacional ya ese compromiso de colaboración que hay en 4 Patas A. C. ¿Por qué hacerlo? Porque sobre las actividades se ha manifestado que es un trabajo desgastante en el sentido de que las personas que se han involucrado en él también recienten cuando sus esfuerzos han sido rebasados por las circunstancias en las que no hay nada más que ellos puedan hacer y en las que no ha habido un consenso en la toma de decisiones que afecta la vida y el bienestar del animal. Uno de ellos ha sido la decisión sobre aplicar la eutanasia, disyuntiva en la cual una parte de los miembros se consideran a favor a la vida, pero a la vida de calidad y no a la de sufrimiento, por lo tanto la consideran una alternativa a evitar una agonía prolongada a las mascotas y otra parte del grupo cree que a los animales se les debe dejar vivir aún cuando su situación no tiene solución médica.

Por lo tanto, parte de la estrategia de comunicación propone un reglamento interno que regule la toma de decisiones de este tipo y con ello reducir el conflicto que se pueda suscitar cuando se llega a este tipo de resoluciones en las que hay muchas opiniones que se contraponen. El reglamento debe estar orientado a situaciones ético-morales. Al incorporar el reglamento se ayuda a la toma de decisiones autónoma y el consenso grupal, por lo que se estima reducirá las fricciones entre los miembros.

El siguiente aspecto que se debe cubrir es el diseño de un organigrama, por lo que se considera que puede facilitar la comunicación al saber la dirección en la que la comunicación debe fluir. Asimismo, conocer a los miembros conforma la

asociación y los puestos que ocupan ayudará a que se conozcan cuáles son mensajes que se deben transmitir, hacia quiénes y los medios más ideales para ser utilizados con ellos. Esta sugerencia actúa sobre dos esferas, por una parte evitará la sobrecarga de información de los socios, ya que hasta el momento toda la información que se maneja va a parar a los correos de todos los miembros, aún cuando no es de su área, lo que al final esta situación genera es que no se pueda procesar toda la información y al final se pierda.

La segunda esfera concierne a que el conocerse los socios auxiliará a derribar la barrera de la comunicación por las emociones, ya que la labor que se realiza dentro de 4 Patas A.C. involucra trabajar plenamente con emociones es necesario saber quiénes de los compañeros requerirán una comunicación más efectiva en la que las emociones no creen conflictos para decodificar mensajes ni tensiones entre socios.

En cuanto a las reuniones se considera que se podrían crear 3 tipos diferentes de reuniones en las que se abordaran los tres aspectos más importantes de la asociación. La primera de ellas es la quincenal en la que los socios serán convocados para que se desarrolle la logística de las campañas de adopción y desparasitación. En ellas se les dará antes del día de la reunión la lista de los temas que se abordarán, los puestos que cada miembro debe cubrir, el material y recursos que se necesitarán para cada una de las campañas y cada detalle concerniente a cómo serán dirigidos los esfuerzos de los socios en las campañas, por lo cual también se deberá entregar un oficio con los objetivos que se desean alcanzar en la campaña en puerta, los cuales deben exceder los resultados pasados.

El segundo tipo de reunión será la plenaria, en esta se convoca de lleno a todos los socios (cuatro tipos) y se abordan los temas más importantes que conciernen a la asociación como una organización. Tales temas incluyen aspectos económicos,

toma de decisiones, calendarización para limpieza de albergue, viajes a San Diego, Ca., planeación de eventos recaudadores de fondos.

Este tipo de juntas también estarán guiadas a partir de un programa de los tópicos que se desean comentar. Igualmente a la reunión pueden ser invitados personas de la sociedad civil, funcionarios públicos, miembros de *United Hope For Animals*, Servicios Médicos Municipales y representantes del Colegio de Médicos Veterinarios en Pequeñas Especies de Baja California, lo que además de dar transparencia a las actividades de 4 Patas A. C., ayudaría a legitimarse como organización.

Finalmente, la tercera reunión es la de tipo convivencial. Hasta el momento no se han realizado reuniones que congreguen a todos los socios en las que puedan conocerse y reconocerse como personas con las que pueden estrechar lazos de amistad. El trato que ha habido durante los dos años que lleva 4 Patas A. C., en actividades ha sido únicamente enfocado hacia el logro de objetivos trazados sobre la marcha. Este tipo de reuniones además serviría para que fuera espacio en el que se puedan tratar otros temas que son tratados en la reunión quincenal y que provocan que se extiendan hasta dos horas perdiendo la objetividad de la junta, por lo tanto, es aquí donde se sugiere se libere estrés, conozcan las experiencias de los miembros y se refuerce el compañerismo.

Este tipo de juntas pueden realizarse 2 veces al año.

## **Anexos**

## Anexo 1

Entrevista con la licenciada María Silvia Salmón Amador, presidente de la Asociación Protectora de Animales 4 Patas A. C.

- **Estimada Silvia, ¿Podrías comentar cuáles son los planes de 4 Patas a futuro?**

Los planes a futuro, lo que nos encantaría o nuestros sueños es que tuviéramos un quirófano móvil, para poder llevar las esterilizaciones a las colonias apartadas de la ciudad donde está el problema y que podamos contratar un médico y que se quedara la unidad móvil, por ejemplo tres días para esterilizar a todos los perritos gratis o con un mínimo de cooperación de la colonia, y así la siguiente semana pasar a otra colonia. Ese es uno de los sueños a futuro.

También que podamos tener un albergue propio y los suficientes ingresos para poderles pagar al encargado de mantenimiento y también a personas que se queden a trabajar ya no como voluntarios sino pagándoles un sueldo.

- **¿De dónde reciben sus ingresos?**

De las cuotas de los miembros activos, de las alcancías y de lo que se logra recuperar de los perritos que se dan en adopción.

- **¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?**

Yo lo considero bien. Hay buenas relaciones en el grupo, ya que se salieron quienes se debieron haber salido, ya hay buenas relaciones. Este grupo que está trabajando es muy buena la relación, el ambiente es más bonito, mucho más positivo, se siente un ambiente de compañerismo, de cooperación, realmente se trabaja en equipo, muy padre.

- **¿Cómo evaluarías el trabajo en equipo?**

Creo que es bueno, lo evalúo de acuerdo a los resultados.

- **¿A qué crees que se debe ese buen ambiente?**

Yo creo que se debe a que estamos haciendo lo que nos gusta, que todo es voluntario, que nadie te obliga a hacer las cosas, que ven que el resultado de su esfuerzo es positivo, que sí estamos logrando el objetivo. A que se escucha a los miembros y a la ciudadanía. Ha sido bien difícil para poder llegar al grupo que está ahorita en 4 Patas, muchos años y mantener el grupo es bien difícil, porque cada quien ama a los animales de diferente manera. En este ramo hay gente bien sensible, súper sensible que le parece mal lo que otros hacen.

- **¿Cómo valoras las decisiones que se deben tomar acerca de la vida de un animal en la que hay diferentes opiniones?**

Es muy difícil, súper difícil y es muy personal. Cada quien piensa distinto, diferente.

Es esas situaciones es muy difícil tener un patrón de conducta porque más bien es como el sentido común, el sentido no tiene un patrón.

- **¿En estos casos ayudaría implementar un reglamento o un patrón para saber las medidas que la asociación debe de tomar cuando se debe decidir acerca de la vida de un animal?**

Es muy difícil, porque es el sentido común de cada persona. Las personas que se salieron del grupo formaron otro grupo porque no estuvieron a favor de las decisiones que se tomaban acerca de los animales cuando se creía conveniente dormirlos. Yo estoy a favor de la vida pero no de la vida de sufrimiento. Ahora ellos formaron otro grupo, y el de nosotros se volvió más homogéneo. Fue lo mejor.

- **¿Cómo jefe le das retroalimentación al trabajo de los miembros de la organización?**

Sí, pero más bien como estímulos, siempre se les felicita y se promueve que trabajen en pro de los animalitos, siempre se les está motivando, a través de las felicitaciones, de correos, de las felicitaciones que las personas nos hacen, se les remite a todos para que se contagien de las cosas buenas.

- **¿Sientes que hay instrucciones contradictorias por los formatos que se utilizan para comunicarse?**

No, afortunadamente no.

- **¿Te sientes satisfecha del trabajo que ha hecho la asociación?**

Claro que me gustaría que se súper mejorara, pero mira, como todos somos voluntarios y todos le damos un poquito de nuestro tiempo yo creo que sí es satisfactorio, a pesar de todo, yo creo que sí.

- **Y ¿cómo ves la satisfacción de los demás miembros?**

Yo lo percibo porque no se han salido, porque creo que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, porque siguen participando, yo los veo a gusto, los veo contentos.

- **¿Crees que las personas que tiene a cargo una comisión tienen experiencia para desarrollarla?**

Sí, creo que el perfil de las personas encajan de acuerdo a su comisión. La persona encargada de diseños está muy bien en su cargo, nos hace trabajos muy bonitos.

- **¿La tecnología los favorece para mantenerse en comunicación?**

Sí.

- **¿En las juntas se les da oficios a los miembros?**

No, desafortunadamente no. Yo ya no soy la presidente, el nuevo es quien preside las juntas y debe tener una secretaria que lleve las minutas. Con este nuevo presidente quedó una secretaria, pero la verdad es que hace mucho que no se hacen juntas, pero yo hago todo lo posible para mantenerlos informados.

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Rodríguez Rosas, entrevista realizada por Lina Zepeda.

## Anexo 2

### Encuesta a los miembros de la Asociación Protectora de Ensenada, 4 Patas AC.

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los miembros de la Asociación Protectora de Animales de Ensenada, 4 Patas A.C., por lo que no hay respuestas erróneas. El cuestionario abarca aspectos dentro del área laboral tales como influencia de las relaciones personales, motivación, productividad y comunicación.

Marque sobre el recuadro la respuesta que considere correspondiente para cada afirmación, siendo la escala de: (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo.

Género	Escolaridad	Edad	Estado civil	Antigüedad
F/M				

1. El ambiente de trabajo en general es cordial	1	2	3	4	5
2. Mi jefe y yo comentamos de aspectos que afectan mi trabajo.	1	2	3	4	5
3. Mis compañeros de trabajo aceptan la crítica del grupo sobre sus actuaciones.	1	2	3	4	5
4. Los compañeros utilizan constructivamente la crítica que reciben.	1	2	3	4	5
5. En la organización existen buenas relaciones entre los compañeros.	1	2	3	4	5
6. Existe en esta organización cooperación entre las distintas áreas.	1	2	3	4	5
7. La convivencia con tus compañeros fuera del trabajo es agradable.	1	2	3	4	5
8. Tus opiniones son bien recibidas, aún cuando sean diferentes a las de tú jefe.	1	2	3	4	5
9. Mi jefe inmediato ayuda a mantener un buen ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con respeto y justicia.	1	2	3	4	5
11. Mi lugar de trabajo es confortable para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
12. En general las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son buenas.	1	2	3	4	5
13. Se me brinda la oportunidad de hacer sugerencias para hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4	5
14. Mi jefe directo atiende oportunamente las necesidades de mi trabajo.	1	2	3	4	5
15. Frecuentemente recibo instrucciones contradictorias de cómo hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5

16. Mi horario de trabajo es suficiente para concluir mis tareas asignadas.	1	2	3	4	5
17. Cuento con el equipo necesario para desarrollar mis funciones satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
18. Las cargas de trabajo están repartidas equitativamente.	1	2	3	4	5
19. Me siento muy satisfecho por trabajar en esta asociación.	1	2	3	4	5
20. Regularmente tengo problemas por la falta del material para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5
21. En mi área se promueve que todos realicemos un trabajo de calidad.	1	2	3	4	5
22. Reconozco que mi jefe es una persona preparada.	1	2	3	4	5
23. El nivel de productividad dentro de la asociación es aceptable.	1	2	3	4	5
24. En esta organización es justa la manera de promover al personal.	1	2	3	4	5
25. Estoy satisfecho con la forma de evaluar y reconocer mi trabajo.	1	2	3	4	5
26. Estoy de acuerdo que se me evalúe de acuerdo a mis resultados.	1	2	3	4	5
27. Conozco muy bien los valores que promueven la asociación.	1	2	3	4	5
28. El trabajo en equipo es bueno en toda la organización.	1	2	3	4	5
29. Para la organización es muy importante ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.	1	2	3	4	5
30. La comunicación que recibo de mi jefe es efectiva.	1	2	3	4	5
31. Recibo información para mi trabajo a través de oficios.	1	2	3	4	5
32. Recibo información de mi trabajo en juntas y reuniones.	1	2	3	4	5
33. La comunicación en mi área favorece los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
34. Me entero de lo que sucede en la asociación por rumores.	1	2	3	4	5
35. Puedo expresar mis opiniones libremente dentro de mi área.	1	2	3	4	5
36. Estoy bien informado cuando participo en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
37. El que existan varios canales de información confunde a los empleados.	1	2	3	4	5
38. Me entero de lo que sucede en la asociación por otras fuentes.	1	2	3	4	5
39. Los sistemas tecnológicos favorecen la comunicación.	1	2	3	4	5

## Lista de referencias

**Alieste, E.** (s. f.). Las necesidades humanas y el desarrollo: una mirada reflexiva desde otra perspectiva. Revista Occidente, 1- 12. Consultado el 14 de julio de 2010 en: [http://www.ilec.cl/revista\\_occidente/lasnecesidades.pdf](http://www.ilec.cl/revista_occidente/lasnecesidades.pdf)

**Anónimo.** (s. f.). Motivación. Consultado el 12 de julio de 2010 en: <http://www.rrhh-web.com/downloads/motivacion.pdf>

**Anónimo.** (s. f.). Fomentando Buenas Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Balance. En búsqueda de la estabilidad personal, familiar y laboral. Mutual of Omaha. Consultado el 12 de abril de 2011 en: [http://www.mutualofomaha.com/documents/eap/mugc7992\\_sp\\_0904.pdf](http://www.mutualofomaha.com/documents/eap/mugc7992_sp_0904.pdf)

Asociación Protectora de Animales 4 Patas A.C. (2010a). Quiénes somos. Consultado el 20 de julio de 2010 en: <http://www.4patas.org.mx/paginas/principal.html>

Asociación Protectora de Animales 4 Patas A.C. (2010b). Misión. Consultado el 20 de julio de 2010 en: <http://www.4patas.org.mx/paginas/principal.html>

Asociación Protectora de Animales 4 Patas A.C. (2010c). Visión. Consultado el 20 de julio de 2010: <http://www.4patas.org.mx/paginas/principal.html>

Asociación Protectora de Animales 4 Patas A.C. (2010d). Objetivos. Consultado el 20 de julio de 2010 en: <http://www.4patas.org.mx/paginas/principal.html>

**Baigorri, M.** (2006). James Herbert McGraw, decano del periodismo industrial. Consultado el 10 de junio de 2010 en: <http://www.hapaxmedia.net/ibercom/pdf/BaigorriRuizManuel.pdf>

**Bateman, T. & Snell, S.** (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. (6ta Ed.). México: McGraw Hill.

**Bermejo, J.** (s. f.). Las organizaciones de la sociedad civil en México. Fundaciónpreciado. Consultado el 8 de junio de 2010 en: <http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc151/civil.pdf>

**Bonillo, D. y Nieto, F.** (2002). la satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. Universidad de Almería. Consultado el 11 de julio de 2010 en: [rabida.uhu.es/dspace/bitstream/10272/2421/1/b13772089.pdf](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/10272/2421/1/b13772089.pdf)

**Buenaventura, M.** (2007). CIESPAL, pionero en la comunicación organizacional. Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI (097). Pp 62-65. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Consultado el 3 de julio de 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/160/16009711.pdf>

**Caballero, K.** (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada. Consultado el 4 de julio de 2010 en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

**Cavalcante, J.** (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil). Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación, departamento de Pedagogía Aplicada. Consultado el 5 de julio de 2010 en: [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-0209105-170143/jjcs1de1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0209105-170143/jjcs1de1.pdf)

Corporación Manuel de Cirene. (s. f.). Manual para administrar empresas sociales (corporaciones, ONG, fundaciones, organizaciones sociales y otras entidades sin fines de lucro. Fundación Minera Escondida. Consultado el 2 de julio de 2010 en: [http://www.cedecap.org.pe/uploads/biblioteca/113bib\\_arch.pdf](http://www.cedecap.org.pe/uploads/biblioteca/113bib_arch.pdf)

**Gámez, R.** (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Consultado el 1 de julio de 2010 en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1d.htm>

Gobierno del Estado de Baja California. (2010). Portal de transparencia de Baja California. Consultado el 15 de noviembre de 2010 en: <http://www.transparenciabc.gob.mx/temas/leyes.html>

**Guerra, E.** (2009). Comunicación integral para organizaciones de la sociedad civil. Consultado el 18 de junio de 2009 en: [http://www.fortalecimiento.org/img\\_avisos/File/Curso%20Comunicacion%202009.pdf](http://www.fortalecimiento.org/img_avisos/File/Curso%20Comunicacion%202009.pdf)

**Herranz, Jds.** (2007). La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. Razón y palabra (58). Consultado el 29 de junio de 2010 en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>

**Jay, Ros.** (2001). *Reuniones de trabajo*. (1ra Ed.). Madrid: Prentice Hall.

**Jiménez, S. y Peralta, M.** (2004). Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. Consultado el 16 de julio de 2010 en: <http://www.aui.org/archivos/HERRAMIENTAS.pdf>

**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. Consultado el 2 de julio de 2010 en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p287.pdf>

**Lleida, L.** (2009). Cuestiones y reflexiones sobre pensamiento estratégico y comunicación de marca. La fábrica de textos. Consultado el 8 de julio de 2010 en: <http://www.lafabricadetextos.es/docs/Pensamiento%20Estrategico%20y%20Comunicacion%20de%20Marca.pdf>

**Manso, J.** (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 79- 86. Consultado el 15 de julio de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512808.pdf>

**Queipo, B. y Useche, M.** (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8, (3) , 486-496. Consultado el 8 de julio de 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28080308.pdf>

**Quintero, N., Africano, N. y Faría, E.** (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 9 (3), 33-51. Consultado el 11 de junio de 2010 en: <http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf>

**Ramírez, R.** (2008). La teoría de las necesidades de David McClelland aplicada a los estudiantes de la maestría en administración de la Facultad de Contaduría y administración de la Universidad Autónoma de san Luis Potosí. División de Posgrado. Consultado el 12 de julio de 2010 en: <http://www.upn25b.edu.mx/AE%2005/ramirez%20gonzalez%20rebeca.pdf>

**Rebeil, M.** (2009). Producción del conocimiento de la comunicación en Hispanoamérica. Comunicación Integral en las Organizaciones. Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada. Universidad Anáhuac México Norte. Consultado el 6 de julio de 2010 en: <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/comunicaci%C3%B3n%20en%20hispanoam%C3%A9rica>

**Robbins, S.** (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. Ed.). México. Pearson, Prentice Hall.

**Rodríguez, M.** (1999). *Lenguaje creativo para los líderes*. México: McGraw Hill.

**Torres, A.** (2008). Barreras de la comunicación. Consultado el 15 de noviembre de 2009 en: <http://esca1cv6comunicacion.blogcindario.com/2008/09/00008-1-1-3-barreras-de-la-comunicacion.html>

**Tribilcock, A.** (s. f.). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, p. 1- 42. Consultado el 8 de julio de 2010 en: [http://www.cepis.ops-oms.org/foro\\_hispano/21.pdf](http://www.cepis.ops-oms.org/foro_hispano/21.pdf)

**Umaña, L.** (2005). Seminario de comunicación organizacional. Consultado el 17 de junio de 2009 en: [http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio\\_pers/lumana/document/pro\\_sco.pdf](http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/lumana/document/pro_sco.pdf)

**Varona, F.** (1999). Comunicación estratégica interna. Consultado el 18 de noviembre de 2009 en: [http://www.udp.cl/comunicacion/comunicacionempresarial/doc/2sem/comunicacion\\_estrategica\\_interna.pdf](http://www.udp.cl/comunicacion/comunicacionempresarial/doc/2sem/comunicacion_estrategica_interna.pdf)

**Verduzco, G.** (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 19 (001). Consultado el 9 de julio de 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/598/59855102.pdf>