



El papel de la comunicación en el perfil organizacional a través de los sistemas de Likert. Un estudio en la ciudad de Tijuana

María de Jesús Montoya Robles

montoya@uabc.edu.mx

Luciano De la Rosa Gutiérrez

ldelarosa@uabc.edu.mx

Verónica de la O Burrola

delao_uabc@hotmail.com

Universidad Autónoma de Baja California

Resumen

Eficiencia, hacer más con lo que se tiene, en pocas palabras mejorar la productividad fue una de las principales razones que llevaron a los teóricos y administradores a encontrar respuesta a su objetivo, de mejorar la producción, en el lado humano de las organizaciones, y a descubrir que la comunicación forma parte esencial de dicho proceso, aunque su participación fue restringida en el periodo de la escuela clásica, más tarde contaría con un futuro prometedor, a partir de la escuela de las relaciones humanas llegó a ser considerada como elemento necesario para mejorar la productividad y poco a poco fue permitida incluso en una modalidad informal pero restringida por los superiores. Como hipótesis de esta investigación se considera que la organización poco tiene que ver con esos flujos de comunicación, de forma particular en empresas pequeñas y medianas, la realidad en esta ciudad, se encuentra ligada a otros factores que si bien fueron considerados por los investigadores representarían junto con la comunicación un avance hacia una organización más saludable, con empleados contentos y satisfechos, que han logrado unir sus objetivos individuales a los organizacionales. Para Rensis Likert esto implica transitar del sistema actual a un cuatro donde el estilo de gestión es lo que él llamo participativo, con mejores prácticas





que los otros tres sistemas y estos los describe como autoritario-explotador, autoritario-benevolente y, por último, consultivo, mejorando las condiciones de inclusión de los empleados en la eficacia organizacional de la empresa. A través de una investigación exploratoria en 68 empresas de la ciudad de Tijuana se busca identificar el sistema de organización que prevalece y comparar los niveles de comunicación con los proporcionados en la teoría de Likert, segmentando los resultados las organizaciones en micro, pequeñas y medianas y grandes. Los sistemas, derivados de la muestra, dan cuenta de la pobre apropiación de modelos teóricos y la realidad organizacional que se vive en la ciudad.

Palabras clave: *Comunicación, organización, Likert, sistemas.*

Abstract

The role of the communication in the profile organizational across Likert systems. A study in Tijuana city.

Efficiency, to do more with what it is had, briefly to improve the productivity was one of the principal reasons that took the theoretical ones and administrators to finding response to his aim, of improving the production, in the human side of the organizations and to discovering that the communication forms a part essentially of the above mentioned process, though your participation was restricted in the period of the classic school, possess later it would a promising future, from the school of the human relations I manage to be considered to be a necessary element to improve the productivity and little by little it was allowed even in a modality informal but restricted by the bosses. Hypothesis of this research is considered to be that the organization little has to see with these flows of communication, of particular form in small and medium companies, the reality in this city, is tied to other factors that though they were considered by the researchers would represent together with the communication



an advance towards a more healthy organization, with satisfied and satisfied employees, who have managed to join his individual aims to the organization. For Rensis Likert this implies travelling of the current system to four where the style of management is what he I call participative, with better practices that other three systems and it describes these like punitive - authoritarian, benevolent - authoritarian and, finally, consultative, improving the conditions of incorporation of the employees in the efficiency organizational of the company. Across an exploratory research in 68 companies of Tijuana's city one seeks to identify the system of organization that prevails and to compare the levels of communication with those provided in Likert's theory, segmenting the results the organizations in mike, small and medium and big.

The systems derived from the sample, realize of the poor appropriation of theoretical models and the reality organizational that one lives in the city.

Key words: *Communication, organization, Likert, systems.*





El papel de la comunicación en el perfil organizacional a través de los sistemas de Likert. Un estudio en la ciudad de Tijuana

María de Jesús Montoya Robles

montoya@uabc.edu.mx

Luciano De la Rosa Gutiérrez

ldelarosa@uabc.edu.mx

Verónica de la O Burrola

delao_uabc@hotmail.com

Introducción

El estudio de las organizaciones ha atravesado por varias etapas desde la concepción biológica a la de diversos tipos de sistemas, este artículo se centra en la propuesta de Rensis Likert, quién buscó identificar perfiles organizacionales de las empresas. Sus estudios, de acuerdo con Brunet y otros autores, conducen a identificar cuatro sistemas que definen el clima organizacional, basado en ocho dimensiones, en las cuales la comunicación forma parte de ellas.

La investigación y aplicación del instrumento de Likert a empresas de la ciudad de Tijuana tiene por objetivo conocer el sistema organizacional en que estas encuentran, de acuerdo a la opinión de sus representantes, y su relación con los tipos de comunicación. El análisis transita de las respuestas en una escala del 1 al 10 del tipo de comunicación ascendente, horizontal y descendente a un promedio de las mismas para considerar una comunicación global.

Se trata de un estudio exploratorio general, donde con base en los estudios del reconocido investigador un sistema cuatro es más participativo y productivo, por tanto, es un sistema deseable o idóneo donde toda organización desearía encontrarse, por lo





tanto, en el cual la organización desarrolla flujos de comunicación en todas direcciones y libre de distorsiones.

La comunicación en las organizaciones, de la muestra, parece buena pero en general no han logrado converger a un sistema cuatro, se encontró una concentración en el sistema dos y tres, que van de lo benevolente-autoritario a lo consultivo respectivamente.

Aproximación teórica

Se considera conveniente contextualizar la evolución de las teorías del pensamiento administrativo las cuales llevan al estudio de las organizaciones y las formas de hacer más eficientes sus procesos, pero con el paso del tiempo y las condiciones de trabajo, y la dinámica del propio mercado llevan a los investigadores a encontrar o bien a buscar las mejoras no sólo en los niveles de producción en las empresas sino el bienestar social de los colaboradores.

Autores como (Martínez de Velasco, 2002); quien hace referencia a cuatro escuelas del comportamiento organizacional donde puntualiza las características de la comunicación en cada una de ellas, y señala que es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones, además muestra las tendencias la administración las cuales son la calidad y la administración participativa. Aun cuando diversos autores han propuesto el recorrido de las teorías organizacionales o administrativas estos coinciden en sus contenidos por ello la base de este aproximación teórica es la propuesta por Abraham Nosnik quien presenta una mirada desde la cultura organizacional y cierto es que la cultura no podrá deslindarse de ningún sistema, por ello se adopta principalmente información de su libro de Culturas organizacionales.





Al respecto (Nosnik, Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo., 2005), presenta dos esquemas conceptuales, que servirán de base en el documento para comprender la propuesta de Likert, para definir el avance o evolución del pensamiento administrativo. El primer esquema es el propuesto por Jablin quien dice que el pensamiento administrativo ha pasado por cuatro etapas: la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de sistemas y la teoría contingente. Nosnik encuentra semejanza del esquema anterior al planteado por Peter y Waterman, aunque explicitan las diferencias entre etapas enfatizan en las variables: actores y sistemas, para su explicación.

Lo cual resulta relevante para el estudio analizar los cuatro sistemas de Likert, al seguir el orden con que Nosnik presenta su análisis es posible relacionar los sistemas con las variables de dichos autores, donde se parte de un sistema cerrado y un actor racional hasta llegar a un sistema cuatro abierto y con actores sociales.

Así para Peter y Waterman, la historia de la Administración también se divide en cuatro etapas: la primera concibe a las personas como actores racionales en un contexto organizacional cerrado, es decir, con poca o nula consideración de (o intercambio de energía con) el medio ambiente; la segunda, que considera a las personas como actores sociales en contextos cerrados; la tercera, que avanza de una concepción de sistemas cerrado a sistema abierto respecto de la organización y, sin embargo, regresa a una concepción de actores racionales. Y finalmente, la cuarta, que está vigente, en la cual existen organizaciones como sistemas abiertos habitadas por actores sociales más que racionales.

Nosnik, (2005) aclara la concepción de actor racional la cual corresponde a considerar la naturaleza humana como caracterizada por un interés y una capacidad de normar su vida institucional por medio de la toma de decisiones, es decir, el control por medio de





toma de decisiones, es decir, el control por medio de la racionalidad y la optimización de los recursos a su alcance para cumplir con los objetivos planteados.

Asimismo hace hincapié en los primeros modelos de ser humano que los autores clásicos de la administración sugirieron. La conducta organizacional con su doble herencia: por un lado, la racionalidad Weberiana y por el otro, la optimización Tayloriana. Ambas ayudan a trazar el perfil de estructuración y autoridad vertical diferenciada que constituye un estereotipo autocrático atribuido en la historia de la administración al periodo clásico. Puede verse un breve resumen de las etapas históricas de la administración y sus supuestos, en (Nosnik, 2002).

Para Nosnik, (2005) El actor racional crea una imagen de la gerencia en la cual lo más importante para el jefe o supervisor es lograr los objetivos a través de la eficiente aplicación de recursos en cada tarea operativa, donde el personal es un medio más (en ocasiones subordinado a la tecnología y el capital) de contribución a la productividad).

En dicho periodo la comunicación era muy formal, predominado su forma escrita y de tipo descendente, centralizada, regulada y a nivel organizacional (Martínez de Velasco, 2002).

Por otra parte Nosnik, (2005) en la siguiente etapa que el actor social es el resultado de un número de pensadores y consultores inspirados en los clásicos estudios de la Western Electric liderados en los años treinta por Elton Mayo y su equipo de investigadores de Harvard, (en mayo 1933; Roethlisberger y Dickson, 1939), y apoyados en la tradición humanista donde destacó de forma importante Douglas McGraw y Abraham Maslow. Estos investigadores defienden la idea que las personas, en tanto depositarios de la única fuente de creatividad en la organización, son su real y máxima riqueza y su actividad más importante. A partir de los años treinta del siglo veinte y hasta la mitad de la década de los cincuenta la Administración busca revalorar y promover la dignidad de la persona humana en tanto colaborador en las organizaciones y experimenta como campo de estudio y acción pragmática en el



mundo del trabajo con nuevas formas de liderazgo que mostraran caminos para lograr objetivos y metas a través de la capacidad del personal y no a pesar suyo.

Nosnik, (2005) en cuanto a la variable “sistemas”, cerrados y abiertos, da una explicación sencilla: la organización como sistema se entiende como una entidad volcada sobre sí misma. La organización como sistema abierto, considera de manera importante la referencia del medio ambiente, como ámbito de su supervivencia, adaptación y prosperidad. El análisis cerrado el cliente más importante es el jefe. En el sistema organizacional abierto, el jefe es el cliente y éste último se encuentra fuera de la organización, es una variable del medio ambiente.

En ambos sistemas, la comunicación tiene un papel muy importante pero en el primero, sistema organizacional cerrado, es evidente una serie de restricciones que inhiben su desempeño, mientras que en los sistemas abiertos permiten un mayor flujo de la comunicación. Lo contradictorio entre estos sistemas y las consideraciones de seres humanos racionales contra sociales permite compararlos con los cuatro diferentes perfiles organizacionales, los cuales incorporan otras variables, en este caso ocho, que a continuación se describen.

De acuerdo a DaSilva, (2002) los estudios de Rensis Likert, inician en la Universidad de Michigan en 1947, como una respuesta a su rechazo a las afirmaciones tradicionales que sostenían que el comportamiento humano debía estar sujeto a una estrecha supervisión, por lo que propuso nuevos métodos basados en un mejor entendimiento de la motivación y el potencial individual.

Vázquez y Guadarrama, (2001) señala que la propuesta de Likert consistió en una técnica que denominó “Perfil organizacional” que verifica en cuál de los sistemas de opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir. Señala la existencia de cuatro sistemas que el gerente o supervisor pueden utilizar, y cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional.



Por otra parte Corrales y Solís, (1986), para ellos la importancia o novedad de Rensis Likert fueron el haber logrado vincular, en su oportunidad, la participación con la productividad. Además de haber encontrado una correlación positiva entre la productividad de las organizaciones y el grado de participación de sus miembros en el planteamiento, organización, dirección y control de la misma.

Brunet, (2011) en función de la teoría de Likert los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado y los sistemas III y IV corresponderían a un sistema abierto. A continuación se enlistan los cuatro sistemas, recuperó de la oficina, tomada de (DaSilva, 2002):

Sistema 1. Representa un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, decisiones centralizadas en la cima de la organización, poca comunicación y empleo frecuente de sanciones, así como de pocas recompensas materiales.

Sistema 2. Se basa en un clima de confianza condescendiente (como el del amo hacia sus esclavos), poca comunicación, algunas decisiones descentralizadas, poca interacción personal y posibles castigos.

Sistema 3. Está constituido por un clima confianza, que no es completo, pero tiene algunas recompensas y una pequeña participación personal, una interacción moderada y una extensión de las políticas que dirige ciertas decisiones hacia la base.

Sistema 4. Representa un ambiente de completa confianza en el cual los subordinados se sienten con libertad de para actuar con ideas de aplicación constructiva, hay participación individual y grupal, así como responsabilidad personal en todos los niveles. Las recompensas son sociales y se aplican pocas sanciones.

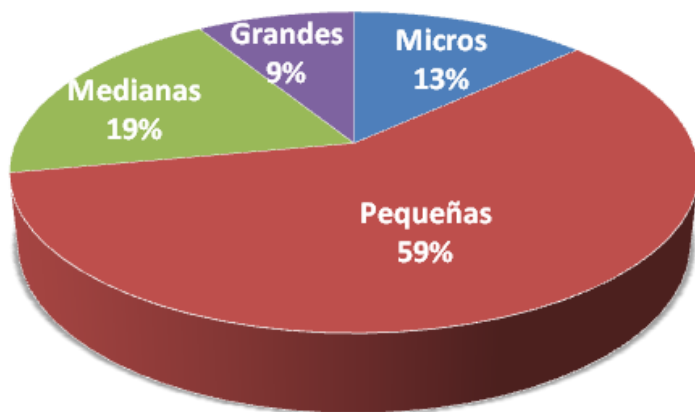
Ahora es posible constatar que los sistemas de Likert tienen amplias similitudes con la evolución del pensamiento organizacional y con las propuestas de Nosnik y otros teóricos que hablan del ser racional, social y los sistemas cerrados y abiertos. En los siguientes apartados se muestra el comportamiento de las variables que componen los

sistemas con un enfoque cuantitativo de las relaciones que existen entre las variables de las empresas en estudio.

Metodología

Se utilizó el cuestionario de Likert, citado en autores como (Brunet, 2011) y, otras referencias, varios autores que tenían publicado al respecto de las escuelas del comportamiento organizacional o administrativo, así como aquellos mencionados anteriormente, además una entrevista a Rensis Likert publicada, con una versión corta del instrumento que él empleó, en EBSCO Host, se hicieron algunas modificaciones a la redacción para mejorar la comprensión de las preguntas y se incorporaron otras para tener un referente sobre los flujos de comunicación en cada organización. La muestra quedó conformada de acuerdo a la gráfica 1.

Gráfica 1. Porcentaje de empresas por tamaño que componen la muestra.



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

El instrumento aplicado mantiene la forma del original aunque con menos preguntas pero con las opciones de valor actual y valor deseado, y los cuatro sistemas con sus



ocho variables: Liderazgo, Motivación, Comunicación, La interacción e influencia, Toma de decisiones, Establecimiento de metas, El control y Rendimiento tres preguntas que correspondían a los tipos de comunicación, con 29 preguntas.

Para la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico, a 68 empresas, que representa el 12.55% de las empresas de la población en estudio, el levantamiento de la información se realizó en el mes de noviembre de 2014. Para aplicar el instrumento se escogió la técnica de cuestionario entrevista para reducir el error de no respuesta y por último se entrevistó a personas que conocieran a toda la empresa.

Para conceptualizar las variables se presenta una descripción general de acuerdo a Brunet y el cuestionario aplicado, en el razonamiento de que esta tendrá que ajustarse a los resultados de cada sistema (Brunet, 2011).

Como Liderazgo se entenderá el nivel de apoyo, confianza y la facilidad de los subordinados de expresar sus ideas ante un líder o superior, este nos da una idea de los métodos de mando que ocurre en la organización.

La variable motivación busca conocer hasta qué punto se cubren todas las necesidades de los subordinados tipo Maslow, la actitud hacia la responsabilidad del logro de metas, y el sentido de responsabilidad hacia las metas organizacionales.

La comunicación como variable indica como perciben los subordinados la comunicación, si esta fluye en todas direcciones sin filtraciones, alteraciones o con desconfianza entre los miembros de la organización.

La interacción e influencia se refiere al nivel de interacción entre jefe y empleado, en cómo se da la convivencia entre los miembros de la empresa, la integración de equipos, si la opinión de los empleados tienen influencia y si la estructura permite la influencia como integrante de la organización.

La toma de decisiones busca conocer si el proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización o integrado en todos los niveles, se toman decisiones en equipo.

El establecimiento de metas consiste en conocer si se realiza dicha actividad con la participación del grupo y si existe algún tipo de resistencia hacia el logro de las mismas.

El control se busca conocer en quién o quiénes recae el control, es decir si este es delegado o bien generalizado, los niveles de supervisión y control dentro de la organización, si existe un sistema informal como participa, y para que se utilizan los datos de control, para castigos o como medios que sirven de guía o coordinación.

Por último, las metas de rendimiento, en qué nivel la organización alcanza el cumplimiento de objetivos y si se cuenta con los recursos necesarios para ello.

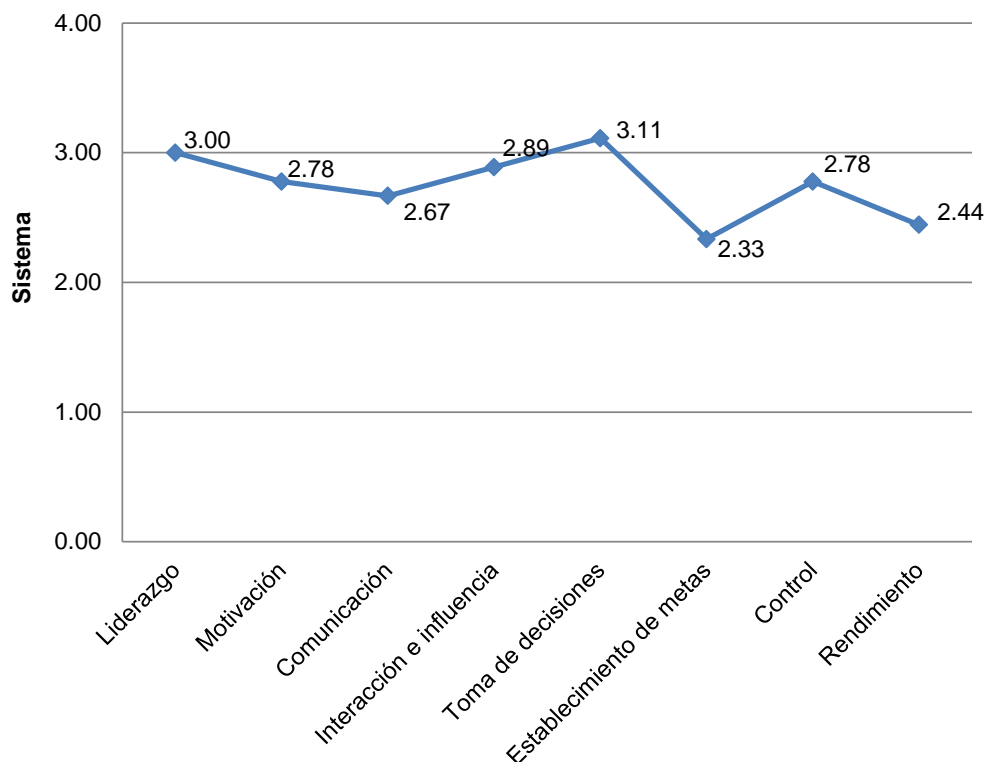
Resultados

Los resultados se muestran según el tamaño de las empresas, el sistema en que los entrevistados en general consideraron se encuentra su empresa y las correlaciones significativas para cada tipo tamaño de empresa así como sus correlaciones con las variables de comunicación.

Para la interpretación de las correlaciones se toma de base la propuesta por Mateo Joan, 2004.

Valores de r	Relación
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90	Correlación alta
De 0.91 a 1	Correlación muy alta

Gráfica 2. Sistemas de Likert para microempresas de la ciudad de Tijuana.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 2. Se presentan las microempresas entrevistadas y se puede observar una tendencia a formar parte del sistema tres de Liker, aun cuando sólo dos variables alcancen ese sistema, el liderazgo y la toma de decisiones. Resultaron tres puntos donde la línea desciende en forma significativa y resalta la primera pues es comunicación. Es decir, se tiene una gran influencia de los altos mandos sobre las variables Comunicación, Establecimiento de metas y el Rendimiento.

En cuanto a la relación con las preguntas sobre los tipos de comunicación y su relación para el caso de las microempresas, se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Correlaciones significativas entre las variables de comunicación y sistemas de Likert, para las Microempresas

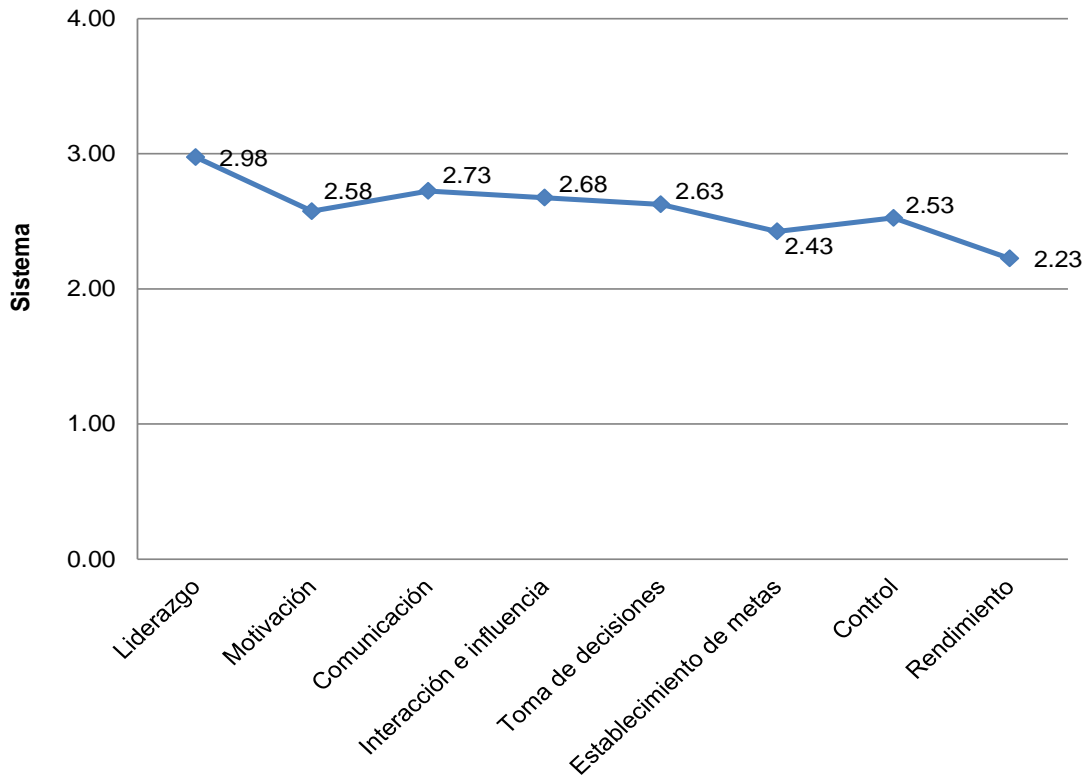
Correlaciones		Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Interpretación
Control	Comunicación Horizontal	.719*	.029	Alta
Rendimiento	Comunicación Likert	.668*	.049	Moderada

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Cuadro 1. En las microempresas encuestadas, se encontró una relación alta, y significativa, en las microempresas entre las variables de Control y la Comunicación horizontal, lo que se infiere es un control compartido entre compañeros, los cuales tienen una buena comunicación. Y en la medida que una u otra variable mejore en beneficio la organización la otra también lo hará.

Gráfica 3. Sistemas de Likert para las pequeñas empresas de la ciudad de Tijuana.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 3, el caso de las empresas pequeñas se puede apreciar una tendencia decreciente de la gráfica lo cual lleva a imaginar un escenario del tipo sistema dos de Likert donde las últimas variables, que tienen que ver con resultados, cierto es que todas las variables son complemento pero habría que poner énfasis en aquellas que es factible mejorar para transitar al sistema III y mejorar la productividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Tabla 2. Correlaciones significativas entre las variables de comunicación y sistemas de Likert, para las pequeñas empresas.

Correlaciones		Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Interpretación
Toma de decisiones	Comunicación Ascendente	.358*	.023	Baja
Liderazgo	Comunicación Likert	.428**	.006	Moderada
Motivación	Comunicación Likert	.330*	.038	Baja
Interacción e influencia	Comunicación Likert	.439**	.005	Moderada

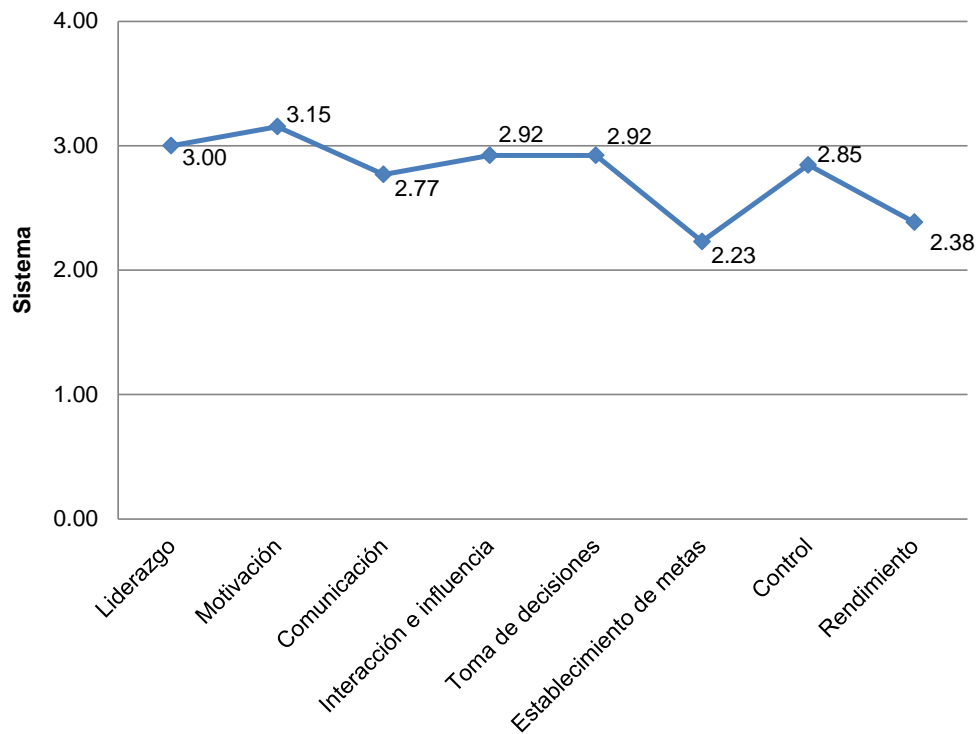
*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Mediante la tabla 2, es posible observar que la comunicación, dada la condición actual de las empresas pequeñas, tiene un papel importante ya que se encuentra relacionada con cuatro de las ocho variables que conforman el modelo, es decir que los cambios que se realicen en la comunicación impactaran, de una forma moderada a baja según los resultados de los coeficientes, en por los menos cuatro variables.

Gráfica 4. Sistemas de Likert para las empresas medianas de la ciudad de Tijuana



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 4, coincide con la gráfica dos, el caso de las microempresas, en donde ocurren puntajes bajos en tres variables, aunque no es la variable más baja nuevamente se repite Comunicación y las variables Establecimiento de metas y el Rendimiento. Sin embargo sus puntajes por variables lo hacen el grupo de empresas más se acerca al Sistema III, no es el ideal o a donde la teoría pretendía llegarán las organizaciones, representa un avance que las acerca a una administración más participativa más incluyente de sus trabajadores.

Tabla 3. Correlaciones significativas entre las variables de comunicación y sistemas de Likert, para las medianas empresas.

Correlaciones		Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Interpretación
Toma de decisiones	Comunicación Descendente	.558*	.048	Moderada
	Comunicación Ascendente	.772**	.002	Alta
	Comunicación Horizontal	.582*	.037	Moderada
Liderazgo	Comunicación Likert	.723**	.005	Alta
Motivación	Comunicación Likert	.601*	.030	Moderada
Control	Comunicación Likert	.637*	.019	Moderada

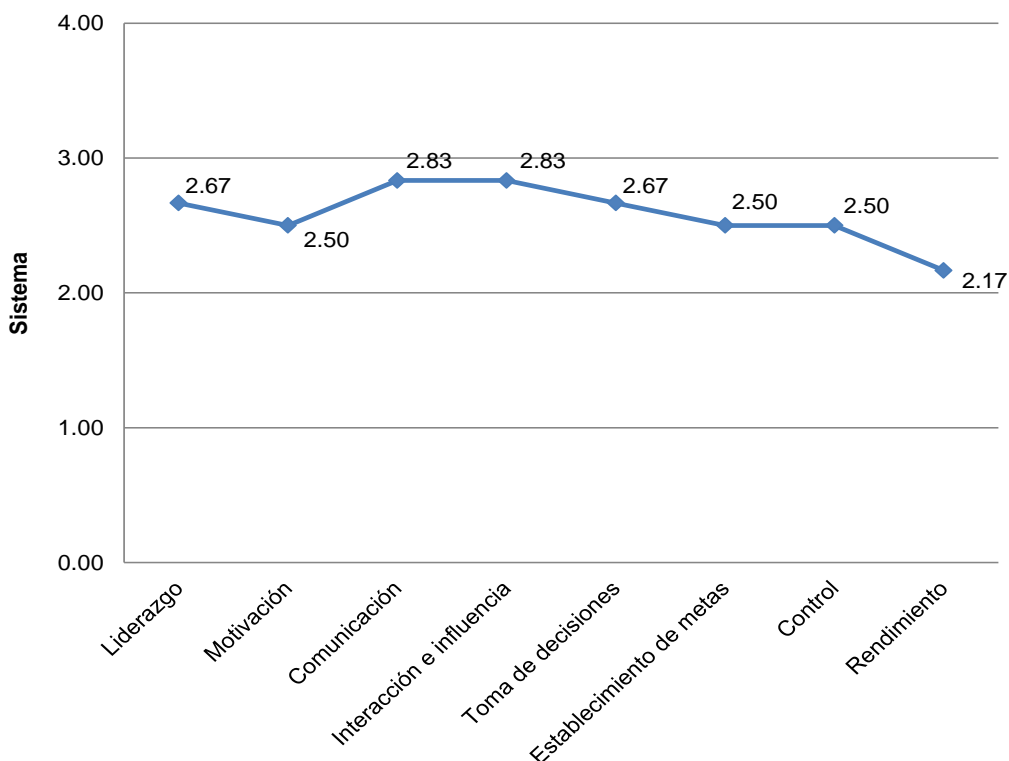
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Las empresas medianas involucran más variables que se relacionan con la comunicación, podría explicarse por sus dinámicas de trabajo y la facilidad de interactuar o programas que haya implementado los jefes en el lugar, lo cierto es que los resultados muestran correlaciones de moderada a altas, con cuatro variables pero en esta ocasión sobresale la toma de decisiones que está relacionada con los tres tipos de comunicación y principalmente con la comunicación ascendente lo cual pudiese significar que los trabajadores pueden interactuar y contribuir en dicho proceso.

Gráfica 5. Sistemas de Likert para las empresas grandes de la ciudad de Tijuana.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De acuerdo a la gráfica 5, se puede ver que las variables que sobresalen son la comunicación y la interacción e influencia, mientras que la variable Rendimiento cae a su puntaje más bajo. Las empresas grandes tienen una tendencia al sistema II, lo cual resulta un tanto extraño ya que estudios como los de Likert se llevaron a cabo en grandes empresas, que al tener procesos ya definidos debería tener mejores perfiles organizacionales para sus trabajadores.

Tabla 4. Correlaciones significativas entre las variables de comunicación y sistemas de Likert, para las grandes empresas.

Correlaciones		Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Interpretación
Rendimiento	Comunicación Horizontal	-.897*	.015	Alta negativa

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 4, se presenta la primera correlación alta pero negativa entre las variables Rendimiento y Comunicación horizontal, la cual indica que si los niveles de cumplimiento de metas se tiene un mejor puntaje la comunicación horizontal tendrán un efecto contrario y viceversa.

Conclusiones

En las microempresas no tienen problemas significativos con la comunicación horizontal ya que está contribuyendo a fortalecer un control más generalizado por lo que habría que atender la su comunicación vertical en ambos sentidos.

Las empresas pequeñas tienen un perfil cercano al autoritarismo paternalista o benevolente autoritario como también se le conócelo cual muestra un atraso en los perfiles organizacionales de acuerdo a Likert, por lo que habría que poner atención a las variables de Liderazgo, Interacción e Influencia y Motivación a partir de gestionar la comunicación de acuerdo al modelo de Likert para provocar cambios en las otras variables.

Por su parte, las empresas medianas presentan los mejores indicadores del grupo y quizá se han las empresas, de la región, que más rápido lleguen a consolidar sus sistemas, este grupo mostró una cantidad mayor de correlaciones que además son



positivas e involucra la variable motivación al igual que las empresas pequeñas pero ellas tienen una correlación muy baja. Se hace referencia a esto porque el sentido del estudio de la teoría administrativa debiera llevar a mejorar las condiciones de trabajo y además Likert, citado por Nosnik, (2004), señala a la motivación como una variable que no se debe de descuidar si se quiere lograr una mayor productividad. Además de considerar que la condición ideal sería tratar de buscar estándares de trabajo que no afecten la motivación del personal. De lograrse lo anterior, los resultados serán benéficos a nivel individual y organización.

Se encontró que las empresas que más bajos puntajes obtuvieron fueron las grandes, con una tendencia a un sistema 2 y una baja relación de la comunicación en relación a las variables estudiadas.

Sin duda las empresas Pequeñas y medianas son las que necesitan de actividades de comunicación y junto con ella de gestionar sus perfiles organizacionales, así se podría empezar por gestionarla en favor de las variables productivas para evitar distraer el objetivo que toda empresa tiene planeado en cuanto a sus rendimientos, sus objetivos o metas

No se ha encontrado una relación directa con todos los tipos de comunicación sin embargo sería conveniente revisar si existe ese tipo de vínculo con prácticas específicas de comunicación, quizá separar las preguntas en lugar de trabajar con promedios ayudaría a identificar el tipo de acciones que pueden acelerar el proceso de transitar a un sistema III y este a su vez le reditué en beneficios económicos y un sencillo tránsito al sistema IV.

Finalmente, los resultados apuntan a considerar a los miembros de las organizaciones, de acuerdo a las aportaciones escritas por Nosnik, como seres racionales en sistemas principalmente cerrados, aclarando que pueden considerarse sistemas abiertos, aquellos sistemas cercanos a tres, pero los resultados son bajos y con variables que tienen en cierta forma que interactuar entre ellas y que requieren



identificar áreas emergentes que contribuyan a lograr un mejor perfil organizacional, basado en la gestión de la comunicación de las organizaciones.





Bibliografía

- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Corrales, C., & Solís, H. (1986). Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 55-69.
- DaSilva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson. Económico-administrativo.
- Martínez de Velasco, A. (2002). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 18-46). Mexico: Trillas.
- Mateo, J. (2004). La investigación ex post-facto. En R. Bisquerra, *Metodología de la investigación educativa* (págs. 194-230). Madrid: La muralla.
- Nosnik, A. (2002). El análisis de sistemas de comunicación en organizaciones: 10 años después. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 111-138). Mexico: Trillas.
- Nosnik, A. (2004). Comunicación, motivación y productividad. En A. Martínez, & A. Nosnik, *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial* (págs. 69-83). México: Trillas.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo.
- Vázquez, R., & Guadarrama, J. (Enero-julio de 2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar, Redalyc.*, 3(5), 105-131.