



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLAN



**EL LADO HUMANO DEL IMP  
ANALISIS DE LA COMUNICACION Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL  
PETROLEO**

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA**

PRESENTA:

**MONICA NAVA PEREZ**

ASESOR: LIC. URSO MARTIN CAMACHO ROQUE

OCTUBRE, 2005

2119746

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia

Que me ha brindado su apoyo y cariño  
y me ha alentado a lograr  
las metas deseadas.

A mis padres

Porque sin ellos no estaría aquí.

A Chela

Ya que su ánimo y consejo  
han sido guía invaluable  
en mi vida.

A Reme, Chepina y abuelita

Con quienes siempre he contado  
en todo momento.

A Miguel Napoleón

Por su entusiasmo y sus palabras  
siempre esperanzadoras  
y siempre nuevas.

A Urso

Asesor y amigo

quien dirigió este trabajo  
con paciencia y disposición.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### I. EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO, UN SISTEMA SOCIAL

<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Directores	
1.1.2 El quehacer del IMP	
1.1.2.1 Funciones	
1.1.2.2 Plataformas	
1.1.2.3 Líneas de negocio	
1.1.2.4 Programas de Investigación	
1.1.2.5 Posgrado	
<b>1.2 La Organización .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Teoría de sistemas	
1.2.2 El sistema social	
1.2.3 Tipología de IMP	
<b>1.3 Caracterización del ambiente .....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Dimensiones del ambiente organizacional	
<b>1.4 La Cultura organizacional .....</b>	<b>23</b>
1.4.1 Funciones de la cultura organizacional	
1.4.2 Niveles de la cultura organizacional	
1.4.3 Cultura organizacional, individuo y productividad	
1.4.4 Cultura corporativa	
1.4.5 Cultura corporativa del IMP	
1.4.5.1 Definición del IMP	
1.4.5.2 Misión	
1.4.5.3 Visión	
1.4.5.4 Valores institucionales	
1.4.5.5 Objetivos	
1.4.5.6 Filosofía	
1.4.5.7 Estructura orgánica.	
<b>1.5 La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas .....</b>	<b>38</b>
1.5.1 Antecedentes	

- 1.5.2 Objetivo de la GCS
- 1.5.3 Estructura orgánica de la GCS
- 1.5.4 Funciones de la GCS
- 1.5.5 Situación actual de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas
  - 1.5.5.1 Estructura orgánica actual.

## **II. EL ACTOR Y LOS GRUPOS, SUBJETIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 El actor</b> .....	<b>48</b>
2.1.1 La percepción	
2.1.1.1 Formación de la percepción	
2.1.2 Las actitudes	
2.1.2.1 Formación de las actitudes	
2.1.3 El actor en la organización	
2.1.3.1 Permanencia del actor dentro de la organización	
2.1.4 El actor, más que un medio para alcanzar los objetivos organizacionales	
2.1.5 El actor y la calidad	
2.1.6 El actor en la GCS	
<b>2.2 El poder</b> .....	<b>58</b>
2.2.1 Fuentes de poder	
2.2.2 Tipos de poder	
2.2.3 Formas de poder	
2.2.4 Diferencia entre poder y autoridad	
2.2.5 Relaciones de poder en la GCS	
<b>2.3 Los grupos</b> .....	<b>68</b>
2.3.1 El grupo como sistema abierto	
2.3.2 Génesis de los grupos	
2.3.3 La cohesión de grupo	
2.3.4 Función de los grupos en la organización	
2.3.5 Dimensiones clasificatorias de los grupos	
2.3.6 Redes de comunicación	
2.3.7 Los grupos en la GCS	
<b>2.4 El liderazgo</b> .....	<b>77</b>
2.4.1 El líder	
2.4.2 Tipos de mando	
2.4.3 El liderazgo en la GCS	
<b>2.5 La toma de decisiones</b> .....	<b>82</b>
<b>2.6 El conflicto</b> .....	<b>83</b>
2.6.1 Efectos del conflicto	
2.6.2 Conflicto y poder	
2.6.3 El conflicto en la GCS	
<b>2.7 El estrés</b> .....	<b>88</b>

2.7.1	Definición de estrés	
2.7.2	Desencadenantes del estrés	
2.7.2.1	Factores de estrés procedentes del rol	
2.7.2.2	El estrés y las relaciones interpersonales	
<b>2.8</b>	<b>La satisfacción</b>	<b>92</b>
2.8.1	Satisfacción laboral y rendimiento	
2.8.2	Frustración	
2.8.3	Necesidades	
2.8.4	Recompensas	
2.8.4.1	Clases de recompensas	
2.8.5	Recompensas en la GCS	
<b>2.9</b>	<b>La motivación</b>	<b>99</b>
2.9.1	Proceso de motivación	
2.9.2	Situación motivada	
2.9.3	Tipos de motivación	
2.9.4	La motivación en la GCS	

### **III. LA COMUNICACIÓN DE LA MANO CON LA ORGANIZACIÓN**

<b>3.1</b>	<b>La comunicación</b>	<b>105</b>
3.1.1	Definición de comunicación	
3.1.2	Proceso de la comunicación	
3.1.3	Comunicación e información.	
<b>3.2</b>	<b>La comunicación en la empresa</b>	<b>109</b>
3.2.1	La Comunicología y la Ciencia de la Acción	
3.2.1.1	La acción en la empresa	
3.2.1.2	Eficacia de la acción	
3.2.1.3	El triángulo de la comunicación	
3.2.2	La comunicación a partir de los compromisos	
3.2.2.1	Lenguaje y compromiso.	
<b>3.3</b>	<b>La comunicación organizacional</b>	<b>119</b>
3.3.1	Comunicación interna	
3.3.1.1	Funciones de la comunicación interna	
3.3.1.2	Tipos y flujos de comunicación interna	
3.3.2	La comunicación interpersonal	
3.3.2.1	Variables que influyen en la comunicación interpersonal	
3.3.2.2	Barreras en la comunicación interpersonal.	
<b>3.4</b>	<b>La comunicación eficaz</b>	<b>140</b>
3.4.1	El lenguaje	
3.4.2	El lenguaje como acción comunicativa	
3.4.3	El habla	
3.4.4	Saber escuchar.	

## **IV. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN LA GCS**

<b>4.1 El clima organizacional .....</b>	<b>146</b>
4.1.1 Percepción y personalidad	
4.1.2 Orígenes y fundamentos	
4.1.3 El clima y el actor	
4.1.4 Importancia del clima organizacional	
4.1.5 Estructura y procesos organizacionales	
4.1.5.1 Diferencia entre estructura y clima organizacional	
4.1.5.2 El tamaño de la organización	
4.1.5.3 Los reglamentos y las políticas.	
<b>4.2 Teoría del clima organizacional de Likert .....</b>	<b>156</b>
4.2.1 Clima de tipo autoritario	
4.2.2 Clima de tipo participativo	
4.2.3 Categorías y componentes del clima organizacional	
4.2.4 Dimensiones del clima organizacional	
4.2.4.1 Las dimensiones del clima, la satisfacción y el rendimiento.	
<b>4.3 Análisis del Clima Organizacional y de la comunicación en el IMP .....</b>	<b>168</b>
4.3.1 Metodología	
4.3.2. Análisis de los resultados obtenidos por la encuesta	
4.3.2.1 Resultados	
4.3.2.2 Interpretación de los resultados	
4.3.3 Diagnóstico del clima organizacional	
4.3.4 Consideraciones generales	
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>229</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>233</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>239</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación, el proceso social más importante en el que se ve envuelto el ser humano, es un elemento imprescindible para la existencia de las agrupaciones humanas, entre ellas, las organizaciones. De hecho, la comunicación permitió al ser humano la construcción de la organización.

Es innegable que sin comunicación no existirían sociedad, cultura, ni civilización. El filósofo alemán Ernst Cassirer alguna vez dijo que lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Esto, por supuesto, sería imposible si los humanos no tuvieran la capacidad de comunicarse unos con otros. De ahí la importancia de un estudio que verse sobre la comunicación humana.

En el presente trabajo se abordó la comunicación que se da dentro de las organizaciones, específicamente en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), una de las instituciones más importantes en investigación petroquímica de nuestro país.

A este tipo de comunicación se le llama organizacional, por desarrollarse en el ámbito de una empresa o institución -forma de colectividad social y, por ende,

agrupación humana-, y encuentra su importancia en que las personas que la conforman necesitan llevar a cabo una serie de intercambios de información y transmisión de significados con el fin de coordinar sus actividades y organizarse para lograr el objetivo común que la organización persigue.

Asimismo, tema de nuestro interés es el clima laboral u organizacional que se establece a partir de la comunicación dada dentro de esa organización. El clima laboral se refiere a las percepciones que de la organización y de su entorno laboral tienen los empleados y se encuentra estrechamente ligado a la satisfacción de las necesidades personales y profesionales del personal, así como al grado de motivación que la empresa genere.

En este sentido, un estudio sobre la comunicación que se lleva a cabo en el Instituto Mexicano del Petróleo es importante para conocer los problemas que a nivel comunicativo se presentan, así como identificar las necesidades de comunicación que tiene el personal. Por eso, lo que pretendemos desarrollar en el presente trabajo es un análisis de la comunicación y del clima organizacional en el IMP.

Pero analizar un instituto de tal envergadura, con una plantilla de alrededor de 5,000 personas, sería una tarea ardua y difícil de realizar para un trabajo de tesis de licenciatura, por lo que delimitamos nuestro estudio a la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCS) de dicha institución.

La importancia de conocer el tipo de clima organizacional que se desarrolla en la GCS estriba en que hace posible la identificación de las percepciones que los empleados tienen acerca de las diferentes características de su ambiente laboral,



con el fin de determinar el nivel de satisfacción con el que cuenta el personal y tratar de evitar un clima desfavorable que genere descontento y opiniones negativas hacia la organización, lo que provocaría un mal desempeño en el trabajo y, como consecuencia, una baja productividad. En este sentido es esencial diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados.

A partir de este conocimiento se podrán planear las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento del personal, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. Sin embargo, debemos aclarar que nosotros no nos proponemos establecer ninguna propuesta o planteamiento para la mejora o corrección de la comunicación o el clima organizacional del IMP, ya que este trabajo tiene como único objetivo conocer -por medio del análisis- el tipo de comunicación y el clima que se vive en la GCS. Diseñar una propuesta sería motivo de otro trabajo con distintas características.

En este sentido, la aportación de nuestra tesis se encuentra en el análisis específico que realizamos y que hace posible la detección de ciertas características que se desarrollan en el ámbito de una empresa de investigación perteneciente al gobierno y, por lo tanto, burocrática. Pero sobre todo, la aportación encuentra su razón de ser en el hecho de que nos permite conocer un poco mejor al ser humano que labora en la empresa y nos da pauta para darnos cuenta de que los empleados no son elementos objetivos, carentes de subjetividades y deseos, sino por el contrario, que son entes pensantes, con sentimientos y expectativas propias, que los hacen actuar de determinada manera antes estímulos y

situaciones concretas. De ahí el título que da nombre a nuestro trabajo: El lado humano del IMP.

Nuestra hipótesis se desarrolló en dos vertientes; la primera tiene que ver con la comunicación y la segunda con el clima organizacional. En primera instancia planteamos que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral es la base para un positivo clima organizacional de la GCS y, en segundo término, pero no menos importante, que el clima organizacional que se vive en la GCS no permite al personal alcanzar plenitud personal ni desarrollo profesional.

Como se verá a lo largo de nuestro trabajo, la primera hipótesis se demostró a cabalidad, pero la segunda, de acuerdo a los resultados arrojados, resultó no ser totalmente cierta. Fue una sorpresa para la investigadora descubrir que los empleados de la GCS, perciben que su trabajo les proporciona la satisfacción de sus necesidades, tanto personales como profesionales, pero esto se verá con más detalle a lo largo de la investigación.

Las teorías a las que recurrimos son la de Sistemas y la Teoría del Clima Organizacional de Likert. El instrumento de investigación que nos permitió medir las dimensiones fue el cuestionario, dándole de esta forma a nuestro trabajo un carácter cuantitativo, ya que se partió de la intención de medir y cuantificar la frecuencia de respuestas de los encuestados.

En un recuento de cada uno de los capítulos, el primero, titulado *El Instituto Mexicano del Petróleo, un sistema social*, hace una amplia descripción de este instituto con el fin de situar al lector en su contexto. Asimismo, nos ocupamos de la

organización, de la Teoría de Sistemas y del sistema social, del ambiente que se desarrolla en el IMP y de la cultura organizacional del IMP. Finalmente, hablamos de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del IMP, que es la instancia en donde aterrizamos nuestro estudio.

El capítulo II, *El actor y los grupos, subjetividad en la organización* se ocupa del factor humano y de aquellos elementos subjetivos que lo envuelven, tales como la percepción y las actitudes. Ahondamos en los aspectos que siempre están presentes en las organizaciones y cómo son vistos y vividos en la GCS; estos son: el poder, la toma de decisiones, el conflicto, el estrés, la satisfacción, las necesidades, las recompensas y la motivación.

Nuestro tercer capítulo lleva por nombre *La comunicación de la mano con la organización*, ya que abordamos aspectos que tienen que ver con la comunicación y cómo se desarrolla ésta dentro de la organización.

Finalmente en el capítulo IV, *El clima organizacional y la comunicación en la GCS*, hablamos de lo que entendemos por clima organizacional y vemos un poco de sus orígenes y características, su relación con el actor y su importancia en el estudio de las organizaciones. Continuamos con la sección práctica, no sin antes hacer una exposición, en primer término, de la metodología a seguir, con la descripción de la muestra y de nuestro instrumento de investigación. Presentada la parte metodológica, pasamos a desplegar los resultados de nuestra investigación de campo y a hacer el análisis pertinente de los mismos para dar lugar al diagnóstico del clima organizacional.

## CAPÍTULO I

### EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO, UN SISTEMA SOCIAL

En este primer capítulo se hace indispensable referirnos al objeto de estudio de nuestra investigación, es decir, el Instituto Mexicano del Petróleo, por lo que en los apartados iniciales veremos su historia, sus antecedentes y las actividades a las que se dedica.

También veremos lo que concierne a la organización y a una de las principales teorías que sustentan este trabajo: la Teoría de Sistemas. Lo anterior con la finalidad de ubicar al Instituto Mexicano del Petróleo como un organismo inmerso en otro mayor y, a su vez, ramificado en otros más pequeños.

En este sentido, es necesario ocuparnos del sistema social, del ambiente y de la cultura organizacional que prevalece en el Instituto Mexicano del Petróleo.

Cerramos el capítulo hablando de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCS) ya que es en esa área donde aterrizamos nuestro estudio y de la cual haremos el análisis de la comunicación y el clima organizacional.

## 1.1 Antecedentes

La historia del IMP la encontramos en la página oficial del Instituto Mexicano del Petróleo, [www.imp.mx](http://www.imp.mx), en donde se aprecia que el 23 de agosto de 1965, como consecuencia de la transformación industrial que vivía el país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de la industria petrolera, se creó el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), organismo público descentralizado del Gobierno Federal, agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

El presidente Gustavo Díaz Ordaz aprobó el decreto -publicado en el Diario Oficial de la Federación del 23 de agosto de 1965- en donde se establecían los objetivos fundamentales del IMP:

- ◆ crear programas de investigación científica, básica y aplicada
- ◆ formar investigadores
- ◆ desarrollar tecnologías aplicables a la técnica petrolera y capacitar personal en todos los niveles.

El IMP tuvo su origen en el grado de dependencia tecnológica -que en materia petrolera era aún considerable en esa época- de México hacia el extranjero. Esta situación de dependencia no era la conveniente para el modelo de la economía nacional planteada por la expropiación petrolera, por lo que, en la administración de Jesús Reyes Heróles, director general de Pemex en ese momento, se presentó una iniciativa al Ejecutivo Federal, en la que se proponía la creación de un organismo que apoyara a Petróleos Mexicanos en la solución de sus problemas tecnológicos y de recursos humanos.

Se creó entonces el Instituto Mexicano del Petróleo como un organismo público descentralizado. En 2001 Vicente Fox hace algunas modificaciones y adiciones al decreto del 23 de agosto de 1965, quedando de la siguiente manera: “Se crea el Instituto Mexicano del Petróleo como Organismo Descentralizado, de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya función será buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera” ([www.imp.mx](http://www.imp.mx)).

En un principio, y con el objetivo de satisfacer las necesidades de Pemex, así como su vinculación con los sectores académico y de investigación, el Consejo Directivo del IMP estuvo integrado por representantes de Pemex y de las principales instituciones de educación superior. Así, el primer grupo que laboró en el Instituto estaba formado por geólogos, físicos, químicos e ingenieros petroleros y químicos, que comenzaron a definir las áreas en que era conveniente desarrollar esfuerzos para apoyar las actividades de la industria.

En esa época, el Instituto inició sus actividades en cuatro edificios (tres con laboratorios y uno administrativo) y una nave de talleres. Su objetivo era generar tecnología petrolera propia para reducir los altos gastos que existían por concepto de importación de la misma.

Al inicio de sus labores, el IMP contaba con 300 personas, llegando a alcanzar en 1987 la cantidad de 6 mil efectivos. El 21 de julio de 2000, el Instituto Mexicano del Petróleo fue reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México y actualmente, a de 38 años de su creación, está integrado por una planta de cerca de cuatro mil seiscientos trabajadores, cuenta con 122 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el Parque Industrial La Reforma, Hidalgo;

seis en el desarrollo industrial de Cactus, Chiapas; tres en Dos Bocas y dos en Poza Rica, Veracruz; cuatro en Ciudad del Carmen, Campeche; y dos en Ciudad Madero, Tamaulipas.

#### 1.1.1 Directores

A lo largo de 38 años el IMP ha sido dirigido por varias personalidades reconocidas en el ámbito nacional.

El primer director general, Javier Barros Sierra, tomó posesión el 31 de enero de 1966, fecha en la que se instaló también el Consejo Directivo, presidido por Jesús Reyes Heróles.

En el mismo año y al ser nombrado Barros Sierra rector de la UNAM, Antonio Dovalí Jaime se convierte en el segundo director general del IMP, en donde se mantuvo hasta 1970.

Bruno Mascanzoni, tercer director del IMP llega al puesto en 1971 y sale en 1978. Le siguió Agustín Traffon Arteaga que cubrió el periodo 1978-1982. Posteriormente llegan a la Dirección José Luis García-Luna Hernández (1982-1988), Fernando Manzanilla Sevilla (1988-1992), Víctor Manuel Alcérreca Sánchez (1992-1995) y posteriormente Francisco Barnés de Castro (1995-1996) se encarga de la dirección general del instituto.

Actualmente, Gustavo Chapela Castañares es el director del IMP, puesto que ocupa desde 1997 cuando Barnés de Castro tomó posesión como rector de la UNAM.

### 1.1.2 El quehacer del IMP

El Instituto Mexicano del Petróleo, como Centro Público de Investigación, se dedica a ofrecer soluciones integrales a los requerimientos de la industria petrolera nacional, mediante la investigación, el desarrollo tecnológico y los productos y servicios que ofrece. Su trabajo se sustenta en la innovación, la calidad y la mejora permanente (*Manual de bienvenida del IMP*. Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, 2001:2).

A continuación veremos sus funciones, plataformas, líneas de negocio y programas de investigación.

#### 1.1.2.1 Funciones

El IMP realiza diversas actividades relacionadas con la industria petrolera, petroquímica y química, entre las que se encuentran (*Folleto de presentación del IMP*, febrero de 2003) :

- ◆ Investigaciones y desarrollos tecnológicos.
- ◆ Prestación de servicios técnicos.
- ◆ Comercialización de productos y servicios tecnológicos resultantes de la investigación.
- ◆ Formación de recursos humanos altamente especializados.



### 1.1.2.2 Plataformas

Las funciones mencionadas se llevan a cabo mediante cuatro plataformas (*Folleto de presentación del IMP*, febrero de 2003):

1. Investigación y desarrollo tecnológico. Comprende investigación, desarrollo, asimilación y transferencia de tecnología para el sector petrolero.
2. Competencias. Basadas en el personal, metodologías y la infraestructura. Con el desarrollo de estas tecnologías es posible ofrecer soluciones a los clientes del instituto.
3. Soluciones. Resultantes del proceso de innovación relacionados con las tecnologías del sector petrolero y con la oferta educativa de posgrado, cuya comercialización le dan sustento financiero y permite ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes.
4. Atención a clientes y comercializar. El IMP busca anticiparse a las necesidades de los clientes. Lo anterior implica identificar sus requerimientos, así como promover y vigilar su satisfacción.

### 1.1.2.3 Líneas de negocio

El IMP ha establecido cinco líneas de negocio en las que confluyen las cuatro plataformas para brindar mejores servicios y productos a sus clientes (*Folleto de presentación del IMP*, febrero de 2003):

*Exploración y Producción.* Esta línea ofrece evaluación del potencial petrolero, procesado sísmico, evaluación de yacimientos, ingeniería de producción,

perforación de pozos, construcción de herramientas, así como recuperación de hidrocarburos, todo esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de su cliente principal: Pemex Exploración y Producción. Asimismo busca fortalecer sus recursos humanos e infraestructura y desarrollar innovaciones de productos con el apoyo en la investigación y el desarrollo tecnológico.

A la fecha ha creado 54 productos, está aliado con GX Technology (empresa especialista en modelado sísmico que ofrece servicios en Europa, Medio Oriente y América Latina) y tiene convenio con el Instituto Francés del Petróleo que los refuerza en la áreas de Exploración y Yacimientos.

*Ingeniería.* Cuenta con 2 500 servicios diversos de ingeniería que representan la tercera parte de la oferta nacional en ese rubro para la industria petrolera. Se encarga del diseño de instalaciones marinas, terrestres y ductos. También almacena y distribuye productos llevando a cabo estudios de factibilidad y ofreciendo los servicios de ingeniería básica, ingeniería de detalle, asistencia durante la construcción y arranque de plantas.

*Medio Ambiente.* Una de las actividades del IMP está enfocada al estudio de la emisión de contaminantes, particularmente de los que afectan el aire. Lleva a cabo acciones de remediación de suelos expuestos a residuos peligrosos y desarrolla sistemas integrales para la información ambiental. El instituto es asesor técnico y científico, desde la década de 1970, del Gobierno Federal en la realización de estudios sobre la contaminación atmosférica en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Forma parte de los grupos que toman decisiones en el país para la elaboración de proyectos de las normas oficiales y

evaluación de la calidad del medio ambiente. Cuenta con los laboratorios más completos de América Latina.

*Proceso.* Esta línea de negocio lleva a cabo trabajos para la industria privada y para dependencias gubernamentales. Ha desarrollado proyectos internacionales y suministrado catalizadores y aditivos a Pemex. Entre los servicios que ofrece se encuentra Ingeniería básica, catalizadores, productos químicos y tecnologías de información con el objetivo de realizar la incorporación de instalaciones nuevas y la mejora de las ya existentes.

*Capacitación.* Brinda cursos de capacitación para obreros, personal profesional y ejecutivos de Pemex con el objetivo de llegar a estándares internacionales. El IMP ha conseguido la certificación ISO 9000, versión 2000.

#### 1.1.2.4 Programas de Investigación

Las líneas de negocio son alimentadas por 10 programas de investigación: 4 orientadas al negocio, 3 de investigación básica, y 3 de aplicación y transferencia de tecnología (*Folleto de presentación del IMP*, febrero de 2003).

Los programas de investigación orientados al negocio son: Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Ductos, y Medio Ambiente y Seguridad.

Los de investigación básica: Ingeniería Molecular, Biotecnología del Petróleo, y Matemáticas Aplicadas y Computación.

En aplicación y transferencia de tecnología se manejan los programas: Integral de Investigación en Gas, Exploración y Producción de Aguas Profundas, e Investigación y Desarrollo de Explotación en Formaciones Areno-arcillosas.

Actualmente el IMP desarrolla 85 proyectos de investigación enfocados a resolver los principales problemas de la industria petrolera nacional. El instituto tiene una sólida trayectoria de investigación científica basada en su equipo de investigadores quienes cuentan con estudios de posgrado. Un alto porcentaje de los especialistas forma parte del Sistema Nacional de Investigación.

#### 1.1.2.5 Posgrado

El posgrado en el IMP pretende atender las necesidades de formación científica y técnica de los jóvenes mexicanos, así como constituirse en una opción de calidad frente a otros programas nacionales y extranjeros (*Folleto de presentación del IMP*, febrero de 2003). Sus objetivos son:

- ◆ Atender las necesidades de la sociedad en la industria petrolera, petroquímica y química.
- ◆ Formar científicos y técnicos con experiencia en actividades de investigación, de innovación y desarrollo de productos y de aplicación del conocimiento.
- ◆ Utilizar las fortalezas del sistema de educación superior del país y ser un factor de desarrollo del mismo.

## 1.2 La Organización

Después del panorama general de lo que es el IMP, pasemos a hablar de la organización. Definición clásica es la de Schein quien dice “una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (1982:14).

Fernández (1995:13) pone énfasis en el papel de las personas que conforman la organización y las aprecia como esencia de ella. Por eso, para este autor, una organización está formada por dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

Rodríguez (1998:39) distingue cuatro características de la organización actual: 1) es un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio; 2) es un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno; 3) es una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen; y, 4) es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

Para Siliceo, la organización, en la esfera empresarial, no es otra cosa que un sistema de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios, teniendo en cuenta que tanto el capital como la fuerza laboral y el mismo proceso productivo se rigen por las leyes y la dinámica del mercado (1999: 48).

De acuerdo a lo anterior nos queda claro que el IMP es una organización ya que está formado por individuos que desarrollan ciertas actividades planificadas con el fin de lograr un propósito determinado, explícito y común por medio de la división de trabajo. Mantiene además continua interacción con el entorno del cual obtiene energía, misma que devuelve transformada en un producto o servicio.

### 1.2.1 Teoría de sistemas

Las definiciones anteriores se construyen bajo la teoría de sistemas que ve a la organización como un compuesto de elementos (subsistemas) interrelacionados con fronteras identificables.

Un sistema es “una definición conceptual para describir una pauta de relaciones” (Katz y Kahn, 1985) o, como dice Martínez de Velasco “un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” (en Fernández, 2003: 28).

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados funcionan con independencia de su entorno mientras que los sistemas abiertos dependen

sobre manera de él. Un sistema abierto importa energía de ese entorno, la transforma en su interior y posteriormente exporta algún producto en forma de bien o de servicio.

Hasta antes de 1977, se concebía a las organizaciones como sistemas cerrados, independientes de su entorno; sin embargo, a partir de Katz y Kahn con su libro *Psicología de las organizaciones*, se establece que en realidad son sistemas abiertos, que toman elementos del ambiente externo y cuya sobrevivencia estriba en la habilidad que tengan para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Esta concepción toma en cuenta que la mejor manera de funcionar de una organización es mediante un sistema de comunicación eficaz.

Los sistemas abiertos cuentan con una serie de características que les permiten funcionar de manera adecuada. Siguiendo a Katz y Kahn (1985) éstas son:

1. *Importación de energía.* Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía; por lo tanto, las organizaciones sociales deben adquirir renovada provisión de energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente natural, ya que ninguna estructura social es autosuficiente.
2. *El procesamiento.* Los sistemas abiertos transforman la energía que toman del exterior y así crean un nuevo producto: procesan materiales, entrenan gente o prestan servicios.
3. *El resultado.* Los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente.
4. *Los sistemas como ciclos de acontecimientos.* La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades.

5. *Entropía negativa.* Para sobrevivir los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico. El proceso entrópico es una ley de la naturaleza según la cual todas las formas de la organización se mueven hacia su desorganización o muerte. El sistema abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla para cuando la necesite y así adquirir entropía negativa.
6. *Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación.* Los insumos también son de información y proporcionan señales a la estructura respecto de su ambiente y respecto a su propio funcionamiento en relación a su medio. La retroalimentación negativa de tipo informativo permite al sistema corregir desviaciones y mantener el control organizacional.
7. *Estado de equilibrio.* La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).
8. *Diferenciación.* Los sistemas abiertos se mueven hacia la diferenciación y la elaboración. Las pautas globales difusas quedan reemplazadas por funciones más especializadas. Las organizaciones sociales se mueven hacia una multiplicación y complicación de los papeles, especializando aún más sus funciones.
9. *Equifinalidad.* Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos.

La ventaja de la teoría de sistemas en la organización es que permite desarrollar el análisis a diversos niveles, de tal modo que, lo que desde un determinado nivel es considerado como subsistema de un sistema más amplio, puede ser considerado



a su vez como sistema, compuesto de otros subsistemas más específicos, si se desciende a un nivel inferior.

Veamos a continuación qué es un sistema social.

### 1.2.2 El sistema social

Un sistema social, en pocas palabras, es el conjunto de relaciones de interacción entre las personas y las colectividades. Las organizaciones son sistemas sociales porque se constituyen a través de las actividades establecidas de un número de individuos. De esta manera y ya que el IMP es una organización, es también un sistema social porque se constituye por medio de las actividades de determinadas personas.

Las estructuras sociales son, esencialmente, sistemas inventados -fraguados por el hombre- que se mantienen unidos mediante elementos psicológicos. Katz y Kahn (1985:42) afirman que “los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos” por lo cual, tales sistemas representan pautas de relaciones.

Las estructuras sociales no existen en un vacío físico ya que se encuentran relacionadas con un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, plantas físicas y otros objetos; pero esos elementos no se encuentran en ninguna interacción natural entre sí; de hecho, el sistema social es considerablemente independiente respecto a cualquier parte física y puede eliminarla o reemplazarla en el momento que le sea necesario.

Visto lo anterior y con conocimiento del sistema social y de que una organización es un sistema abierto, pasemos a ver los tipos de organizaciones que existen y a cual pertenece el IMP.

### 1.2.3 Tipología de IMP

Se han distinguido básicamente dos tipos de organizaciones: la informal y la formal. La primera surge de manera espontánea a partir de la organización formal y no de una estructura definida e institucionalizada, es decir que, se crea a partir de las acciones que se vayan dando y de las relaciones de los empleados que participen en ellas. Sus miembros pueden pertenecer a distintos niveles y áreas funcionales de la organización (Rodríguez, 1998).

La organización formal responde a un diseño racional previo y está estructurada sobre la base de esos criterios. A partir de ella se trata de conseguir los objetivos más visibles y explícitos de la organización, de un sistema fluido de comunicación, de una ligazón jurídica, de la limitación de unas líneas de autoridad y de unas funciones bien definidas, así como de una disposición por parte de todos, a actuar en un sentido convergente y cooperativo (Rodríguez, 1998).

A su vez, las organizaciones formales se dividen en cuatro tipos establecidos por Blau y Scott (1962), citados por Schein (1982):

1. Las asociaciones de beneficio mutuo. Aquellas que benefician principalmente a los miembros de la organización, sin diferencia de cargo

- o nivel jerárquico (sindicatos, clubes, partidos políticos, sectas religiosas, sociedades profesionales).
2. Las entidades comerciales. Aquellas que benefician principalmente a los dueños y gerentes de las empresas (industrias, tiendas, bancos, compañías de seguros).
  3. Las organizaciones de servicios. Aquellas que benefician principalmente a sus clientes (hospitales, escuelas, industrias educativas, agencias de trabajo social).
  4. Las organizaciones de bienestar común. Aquellas que benefician al público en general (organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Hacienda, de Defensa, la policía, bomberos, asociaciones dedicadas a la investigación).

El IMP es una organización formal y pertenece al tipo de organización de servicios ya que beneficia, con las actividades que desempeña, a sus clientes principales que son Petróleos Mexicanos (Pemex), el Gobierno del Distrito Federal y la Secretaría del Medio Ambiente.

También pertenece a las organizaciones de bienestar común porque es una institución dedicada a la investigación en materia petrolera y petroquímica y pretende contribuir, con su quehacer, al desarrollo de la Nación.

Para una visión más completa de lo que es el IMP es necesario abordar también el ambiente en el cual está inmerso, por eso en el siguiente apartado se planteará una definición y se hará una caracterización del mismo. Es necesario apuntar que la siguiente caracterización tiene como fin mostrar al lector de una manera

somera pero clara las características básicas de la institución que nos ocupa para que tenga una imagen global de lo que es el IMP.

### 1.3 Caracterización del ambiente

Como ya se mencionó, la organización depende del ambiente externo que la rodea. Una de las características de la organización como sistema abierto es el intercambio de información con el entorno, con el objetivo de llevar a cabo un ciclo específico: el ciclo de *importación-transformación-exportación*; para que la organización sobreviva debe importar energía del ambiente exterior, transformarla en un producto y finalmente exportar ese producto.

Pero ¿qué es el ambiente de una organización? Según Peiró (1997: 526) el ambiente organizacional es el “conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. Incluye a todas aquellas personas, grupos, organizaciones y elementos con los que la organización intercambia *inputs* (importación de energía o insumos) y *outputs* (exportación de energía o productos) que son relevantes, en alguna medida, para el desarrollo de esos intercambios.”

Por su parte, Pilar Baptista define el ambiente de una organización como “aquel complejo entorno social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura prevaleciente, con la sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno, bancos y otras instituciones” (en Fernández, 2003:215).

Los principales aspectos que se han tomado en cuenta en el estudio del ambiente, son los que se refieren a lo tecnológico, a lo legal, a lo político, a lo económico y a lo demográfico, que constituirían el ambiente general de una organización.

*Lo tecnológico.* Se refiere esencialmente al cambio y a la incertidumbre que se genera a raíz del surgimiento de nuevas tecnologías.

Las condiciones tecnológicas juegan un papel imprescindible en el IMP, ya que por su labor científica y de investigación, tiene que estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías que se van desarrollando en el mundo -principalmente en Estados Unidos y algunos países de Europa-, básicamente las que tienen que ver con los adelantos para poder realizar investigaciones y desarrollo de productos más complejos, eficientes y de calidad.

Algunas de las instituciones que conformarían el ambiente tecnológico del IMP son *GX Technology, Los Alamos, Battelle*, y el Instituto Francés del Petróleo.

*Lo legal.* El marco jurídico en el que operan las organizaciones es un aspecto de importancia en el ambiente ya que diseñan pautas y mecanismos para evitar la ilegalidad o la clandestinidad.

El IMP está regido por un estatuto decretado por el Gobierno Federal, así como por las leyes que rigen a las instituciones gubernamentales de servicios públicos, pero no debemos olvidar que es un organismo descentralizado del gobierno.

*Lo político.* Las condiciones políticas pueden tanto obstaculizar como fomentar la actividad empresarial. Las regulaciones sobre empleo de recursos, importaciones,

exportaciones y medidas de carácter financiero, social, etc. que inciden sobre los objetivos e incluso sobre la existencia de la empresa. Las empresas propiedad del Estado son las que se ven afectadas directamente porque el proceso político influye en la jerarquía, así como en su dirección en virtud de resultados electorales.

El IMP, a pesar de ser descentralizado, se ve sometido a las disposiciones y aprobación del Gobierno Federal. Efectivamente, las medidas de carácter financiero tienen que ser aprobadas por el gobierno para que puedan ser llevadas a cabo -como la adquisición de algún aparato de investigación, por ejemplo-. Por otra parte, el director del Instituto es designado a voluntad de la Secretaría de Energía.

A finales del año pasado y principios del presente (2004), el IMP se vio afectado de manera directa por una disposición gubernamental, en donde debía reducir la plantilla de su personal en 600 plazas mediante el programa Retiro Voluntario. Es decir, el IMP como empresa perteneciente al ámbito gubernamental, se ve perturbado con instrucciones que el Estado le impone.

*Lo económico.* Las condiciones económicas que envuelven a la organización son cruciales para su desarrollo y supervivencia, pues las empresas se han fundado bajo la concepción de incrementar su tamaño, sus clientes y, obviamente, sus ganancias. Por otro lado, la organización está íntimamente ligada con la economía nacional ya que si ésta crece la organización lo hará también, y si la economía se derrumba, indudablemente la empresa tendrá el mismo destino.

*Lo demográfico.* Las características de la población pueden afectar a la incorporación de nuevos miembros, así como a la receptividad del mercado de los productos ofrecidos por ésta.

Aunado a los principales aspectos del ambiente es necesario detenernos un poco en las dimensiones que éste presenta ya que contribuyen a formarnos una idea más completa de lo que es el IMP desde el punto de vista del estudio de una organización.

### 1.3.1 Dimensiones del ambiente organizacional

Sobre este tema nos remitimos a Pilar Baptista en su artículo *La comunicación en las organizaciones* (en Fernández, 2003), en donde hace una clasificación del ambiente de acuerdo a sus características y a partir de ello establece cuatro dimensiones:

*Estabilidad- turbulencia.* El ambiente que rodea a las organizaciones es cambiante. Es turbulento cuando existen cambios rápidos en la tecnología, en las leyes o en la inflación económica. Por el contrario, un ambiente estable es aquel donde predomina una sociedad cohesiva, con tradición, autoridad y poco cambio en valores y gustos de la población.

El IMP combina estas dos dimensiones en el sentido de que, es estable porque existe una tradición de largos años en cuanto a las labores, una autoridad máxima que no ha cambiado en siete años y los valores se mantienen ya desde hace mucho tiempo, principalmente porque la mayor parte del personal lleva muchos años laborando en la institución.

Por el otro lado, hoy en día se vive un ambiente de turbulencia generado por el programa *Retiro Voluntario* impuesto por el gobierno federal. Este programa solicita la reducción del personal, lo que significa que varios empleados perderán su puesto de trabajo y saldrán de la empresa, generando con ello una especie de inestabilidad en el ánimo de aquellos trabajadores que temen ser despedidos. Sin embargo, esta turbulencia no forma parte de la organización en sí, por lo que podemos determinar que el IMP es una empresa que tiende a la estabilidad en general y que, por periodos cortos de tiempo, se ve levemente afectada por disposiciones de este tipo.

*Uniformidad-diversidad.* Un ambiente es diverso cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversificados, manejando gran variedad de productos y servicios para mercados complejos. En el otro extremo, un ambiente es homogéneo cuando la organización se enfoca a un solo tipo de cliente o sector de mercado.

De acuerdo a lo anterior, el IMP presenta un ambiente diverso ya que es una organización de gran tamaño, se mueve en entornos diversos y maneja una gran variedad de productos. Sus servicios los presta a varias instituciones entre los que se cuentan Pemex, los gobiernos Federal y de la Ciudad de México, la Secretaría de Medio Ambiente y empresas privadas. Además, sus áreas de desempeño son variadas ya que van desde la investigación, la oferta de nuevos productos y la preparación de científicos e investigadores.

*Integración-caos.* Integración se refiere al grado de cohesividad entre los distintos aspectos del entorno. El ambiente es altamente estructurado, casi totalitario,



donde la organización está sujeta a normas y reglamentos. En contraste, el caos hace alusión a un ambiente anárquico, donde la manera de operar de la organización es altamente incierta.

En esta dimensión, nos parece que el IMP maneja una marcada tendencia a la integración, donde mantiene una estructura definida, sujeta a normas y reglamentos muy específicos, sobre todo en el ámbito científico.

*Abundancia-escasez.* Se refiere a la abundancia o escasez de las materias primas, de recursos humanos o naturales de una organización y su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la supervivencia del sistema.

La abundancia o escasez de materia prima tanto de recursos materiales como humanos, se encuentra en estrecha relación con los proyectos facturables (proyectos que aportan recursos económicos) y que maneja el IMP a través de sus Direcciones Ejecutivas y sus Programas de Investigación. Es decir, si un área determinada tiene un proyecto facturable, cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas, pero si por el contrario no administra ningún proyecto de ese tipo, lo más probable es que padezca la escasez de recursos materiales. En general, y de acuerdo a algunos investigadores, sí existe una escasez en materia prima ya que por lo general tienen que solicitarla y esperar a que les sea autorizada y otorgada. Es decir, no cuentan con ella de una manera en que puedan actuar libremente de acuerdo a sus necesidades de investigación y desarrollo.

En síntesis, el ambiente del Instituto Mexicano del Petróleo es estable, diverso, con una marcada tendencia a la integración, pero con algunos problemas de

escasez de materia prima, problemas que después de todo son solucionados y al final es posible desarrollar la investigación aunque lleve un poco más de tiempo del que llevaría si existiera una total abundancia.

Otro aspecto de importancia para comprender a cabalidad lo que es el IMP, se refiere a la cultura organizacional que se desarrolla dentro de ella. Pasemos a continuación, entonces, a ocuparnos de su cultura.

## **1.4 La Cultura organizacional**

Visto ya lo que es el ambiente de una organización y el que se desarrolla en el IMP, ocupémonos ahora de la cultura organizacional. Para comenzar diremos que todas las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional es la cultura de la empresa en todos sus niveles.

Una definición de cultura la encontramos en Geertz (1973) citado por Siliceo (1999:42) quien dice “la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”.

El interés por la cultura organizacional adquirió fuerza a partir de la década de los ochenta, ya que el conocimiento de la misma se tomó como base para actuar de forma estratégica y eficiente dentro de la organización.

Definiciones de cultura organizacional hay muchas, aportadas por diversos autores, pero la mayoría coincide en pensarla como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella. Por ejemplo, Schein (1998: 254) al definir la cultura de una organización dijo que ésta se refiere a “un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que la distingue de otras”.

La cultura organizacional expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Benavides (2001:40) entiende a la cultura en el ámbito de la empresa como “un conjunto de normas, representaciones, objetivos, jerarquías, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles.”

Por otro lado, para Rodríguez (1998:207), la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una organización en torno a un proyecto. Para este autor la cultura se desenvuelve en dos planos: en el primero es un reflejo de los valores que comparten los miembros y que tienden a perdurar a lo largo del tiempo; en el segundo, representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización que se transmiten mediante el proceso de socialización.

Asimismo, hablar de cultura organizacional es referirse a los procesos de construcción de la realidad que permiten a los individuos comprender las acciones, objetos, acontecimientos y situaciones que se dan en una organización, al mismo tiempo que les proporcionan indicadores para que su comportamiento en ella tenga significado y sentido (Rodríguez, 1998: 208). En esta forma, dota a los individuos de una gama de códigos y lenguajes, así como de una racionalidad y estructura emocional a través de las cuales construyen la realidad y dan sentido y significado a las situaciones y acontecimientos con los que se enfrentan.

Con las definiciones que hemos visto, podemos decir entonces que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y que inciden en su comportamiento dentro de la misma.

Algo importante que se debe tomar en cuenta es que el grupo humano y la cultura son inseparables. Los grupos humanos tienden a dividirse, por razones de organización interna y afinidades, en subgrupos, por lo que la cultura tendrá diversas ramificaciones a modos de subculturas que responderán a las necesidades de la organización y de significaciones específicas de cada grupo (Siliceo, 1999: 47).

Tres áreas conceptuales resultan importantes en la cultura organizacional: sistema de valores, ideología y comportamiento.

*Sistema de valores:* los valores son consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por una comunidad (Siliceo,

1999: 50) y significan un recurso en la organización que debe de ser planificado, organizado, dirigido y controlado.

*Ideología:* el discurso que dirige la organización es de suma importancia en la gestión empresarial. Handy (1985), citado por Rodríguez (1998, 208) establece que “cada cultura se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas, de cómo éstas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas. Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos.”

*Comportamiento:* esta área es la que hace que la cultura se diversifique en subculturas diferentes, atendiendo de esa forma a la identidad e idiosincrasia de los departamentos y grupos.

Por otro lado, Sathe (1983) citado por Serna (2000:28) señala cuatro formas en las que se expresa una cultura:

- Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo)
- Las comunicaciones establecidas (lenguaje, reportes)
- Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones)
- Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso, lealtad, seguridad laboral).

Para obtener un panorama completo de la cultura organizacional es necesario abordar sus funciones y niveles, tema que desarrollamos acto seguido.

#### 1.4.1 Funciones de la cultura organizacional

Robbins (1998: 257) distingue cuatro funciones de la cultura organizacional: 1) define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras; 2) transmite a los miembros un sentimiento de identidad; 3) facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos y; 4) aumenta la estabilidad del sistema social.

Por otro lado, como se mencionó más arriba, la cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer, es decir, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

#### 1.4.2 Niveles de la cultura organizacional

Se puede observar la cultura de una organización a partir de tres niveles: el primer nivel es el del *ambiente físico* de la organización: arquitectura, muebles, equipos, vestuario de los integrantes, patrón de comportamiento visible, documentos, etc.

El segundo nivel es el de los *valores* que dirigen el comportamiento de los individuos en la empresa establecidos desde la dirección. Incluye la misión, visión, valores, etc.

El tercer nivel es el de los *supuestos inconscientes* que revelan la forma como un grupo siente, piensa y actúa.

### 1.4.3 Cultura organizacional, individuo y productividad

Se ha señalado que la cultura organizacional está formada por los valores, creencias, tradiciones, símbolos, ritos y ceremonias que se desarrollan dentro de la institución. Por otro lado, la productividad, entendida por Silicio (1999:152) y desde una perspectiva económica, es “el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, así como el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios”.

Cuando los valores del individuo y de la organización son compatibles, los objetivos de la organización adquieren más significación e importancia, logrando una mayor identificación del trabajador con la empresa, lo que a su vez, incrementa la productividad ya que el empleado perseguirá por si mismo los objetivos que la institución se ha impuesto.

Podemos decir, entonces, que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. De esta manera las aspiraciones determinan la cultura, y la función de la empresa es desarrollar enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de sus aspiraciones. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Si estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben el apoyo entusiasta de los miembros de la organización.

#### 1.4.4 Cultura corporativa

Es innegable que cada organización tiene su propia cultura, diferente de las otras y esto le da identidad y personalidad propias. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación a los propósitos de la organización.

La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen sus prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la organización (Serna, 2000:17).

#### 1.4.5 Cultura corporativa del IMP

De acuerdo a lo anterior, es claro que la cultura corporativa del IMP está formada por cómo el instituto se define a sí mismo, por su misión, visión, valores y los objetivos que se ha impuesto. Pasemos a continuación a ver cada uno de estos elementos.

##### 1.4.5.1 Definición del IMP

La manera en que se define una empresa a sí misma, es la manera en que se identifica como tal. La identidad es, de acuerdo a Silicio “la conciencia (es decir, el reconocerse y el saberse) del sujeto, personal o colectivo, fuente de acciones y operaciones, depositario de una memoria que hereda el pasado y responsable de decisiones de las que depende el presente y, en parte, el futuro” (Silicio, 1999:88).



El IMP para la realización de sus actividades se muestra al mundo a través de la siguiente definición:

“Somos una comunidad de aprendizaje al servicio de la Industria Petrolera” (*Plan Estratégico Institucional del IMP 2002-2006:8*).

#### 1.4.5.2 Misión

La misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco una situación aún inexistente y que permite la conducción de la organización.

Según Rodríguez (1998:41) la misión es la personalidad de la organización. Indica qué tipo de empresa es, cuáles son sus actividades, qué es lo que caracteriza a sus productos y cuál es la dirección que sigue.

En cualquier organización es necesario tener muy clara la esencia del negocio, la envergadura de sus actividades, la dirección que se sigue y la forma en que se hace. Esto es lo que le proporcionará un determinado posicionamiento en el mercado y le permitirá sobrevivir.

La misión del IMP se orienta a todas las actividades, el trabajo y esfuerzos que realiza la comunidad, y se sintetiza en el siguiente enunciado:

“Transformamos el conocimiento en realidades industriales” (*Plan Estratégico Institucional del IMP 2002-2006:8*).

### 1.4.5.3 Visión

La visión consiste en un conjunto de ideas acerca de lo que una empresa quiere ser en el futuro, así como la posibilidad de construir ese ser al correr del tiempo. Una visión es una imagen o idea a largo y mediano plazo de lo que puede y debe lograrse.

La visión es importante para la empresa en cuanto a que establece la pauta de las metas a seguir. Siliceo dice “si se explica de manera adecuada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo”.

Fernando Zepeda en su *Psicología organizacional* menciona que “tener visión es saber soñar algo verdaderamente grande, retador, inspirador; es también comprender que sin la clara formulación de una misión, objetivos, metas, valores, principios, lineamientos y políticas que orienten y animen los procesos y procedimientos de trabajo, ese sueño nunca logra convertirse en realidad.” (Zepeda, 1999: 35).

La tarea del IMP se construye día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de la comunidad, y se establece mediante un desarrollo estratégico de los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones, por lo que expresa su visión a través de las siguientes afirmaciones (*Plan Estratégico Institucional del IMP 2002-2006*:8):

“Somos una Institución de excelencia enfocada a la Industria Petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital, el conocimiento; por lo

que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor.

“Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica.”

#### 1.4.5.4 Valores institucionales

Los valores representan las normas (entendiendo como norma la enunciación de lo que debe ser cumplido aunque, de hecho, algunas veces no se cumpla) e ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura.

Los valores identifican y refuerzan las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo (Siliceo, 1999:52)

Para Serna (2000) las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Es necesario que los divulguen y que sean consecuentes con ellos. Las compañías tienen que establecer el marco que defina el comportamiento de los individuos. Cada miembro debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa.

En el IMP, el conjunto de valores institucionales se refleja dentro de cuatro grupos esenciales que orientan las actividades de la organización: excelencia, innovación y creatividad, orientación al negocio, y compromiso institucional (*Plan Estratégico Institucional del IMP 2002-2006:9*).

*Excelencia:* El IMP ha establecido un compromiso de mejora continua con el objetivo de sobresalir en todos los ámbitos del quehacer institucional; para ello se apoya en el trabajo en equipo, en la identidad, en la lealtad y en la integridad de sus miembros.

*Innovación y creatividad:* En el IMP se desarrolla la imaginación, la curiosidad, la agudeza, la audacia y la constancia para adquirir la capacidad de ofrecer soluciones nuevas e integrales y crear productos innovadores de alto valor.

*Orientación al negocio:* Las actividades en el IMP son conducidas con una actitud empresarial, con estricto apego a resultados y a incrementar la productividad. Los valores adoptados para mantener la orientación al negocio son: espíritu orientado al cliente, liderazgo, competitividad y competencia.

*Compromisos institucionales:* El IMP ha establecido distintos compromisos con la sociedad, el Estado, la industria petrolera nacional y su personal para contribuir al desarrollo de la Nación.

#### 1.4.5.5 Objetivos

El IMP ha establecido sus objetivos estratégicos de acuerdo a cinco perspectivas (*Plan Estratégico Institucional del IMP 2002-2006:13*):

*Innovación:* el objetivo que se persigue es generar oportunamente servicios y soluciones integrales innovadoras de valor para los clientes, respaldados en la investigación.

*Comercialización y desempeño financiero:* se pretende alcanzar una amplia solvencia financiera resultante de la comercialización de los productos, servicios y soluciones integrales. Asimismo, busca posicionarse en el mercado como socio estratégico y tecnológico de los clientes.

*Excelencia operacional:* operar con procesos de calidad certificados; una cultura de mejora continua, centrada en el cliente, que permita generar soluciones integrales a través de una administración eficiente, al menor costo y con alto grado de productividad.

*Comunidad IMP:* persigue conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos científicos y tecnológicos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

*Posgrado:* se busca establecer un posgrado de excelencia nacional e internacional orientado a desarrollar talento al formar investigadores y especialistas, líderes en la innovación.

#### 1.4.5.6 Filosofía

El IMP no tiene un enunciado en el que sintetice su filosofía, pero con lo que se ha podido apreciar hasta el momento, podemos decir que, al menos en sus postulados básicos, expresa y fomenta la calidad y la excelencia en su desempeño, por lo que tiene una filosofía de calidad.

Pero la calidad como filosofía de empresa, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral, es decir, a una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la institución. Calidad en el producto ofrecido, calidad en el servicio, en las actitudes, en las relaciones humanas, en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional (Siliceo, 1999:150).

La filosofía del IMP se enfoca a sus actividades en el ámbito científico, que es hacia donde están dirigidos los postulados de definición, visión, misión, valores y objetivos. Aquí sucede algo curioso; el IMP cuenta con una plantilla de casi 5 mil trabajadores, no obstante, el 60% del personal es administrativo y sólo el 40% restante se dedica a las actividades de investigación. Entonces, resulta interesante saber hasta dónde ese personal, que es la mayoría, se siente identificado con la filosofía de calidad que expresa la institución.

En este caso, trataremos de determinar ese nivel de identificación en el personal de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCS) en el capítulo referente al clima organizacional.

#### 1.4.5.7 Estructura orgánica

La estructura orgánica define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales (Robbins, 1998:200). Es el esqueleto de la organización que nos proporciona los niveles y las áreas dentro de las cuales debe funcionar la organización.

El IMP mantiene una estructura formal, que se constituye en un diseño previsto por la dirección y se representa mediante el organigrama (gráfico compuesto por cuadros y líneas que representan la distribución de funciones entre diferentes áreas, así como su dependencia formal). A continuación se presenta un organigrama general basado en el que se encuentra en la página de Internet del IMP, [www.imp.mx](http://www.imp.mx):



Las Direcciones Ejecutivas, los Programas de Investigación, los Programas Estratégicos y las Delegaciones Regionales no se representan en el organigrama, pero se mencionan a continuación:

Direcciones Ejecutivas:

- Planeación y Desarrollo Institucional
- Comercialización
- Investigación
- Técnica
- Exploración y Producción

- Proceso y Medio Ambiente
- Capacitación
- Ingeniería
- Administración y Finanzas

Programas de Investigación:

- Coordinación de Biotecnología del Petróleo
- Coordinación de Ductos
- Coordinación de Gas
- Coordinación de Medio Ambiente y Seguridad
- Coordinación de Ingeniería Molecular
- Coordinación de Crudo Maya
- Coordinación de Yacimientos Naturalmente Fracturados
- Coordinación de Matemáticas Aplicadas y Computación

Programas Estratégicos:

- Programa de Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica
- Programa Institucional de Calidad
- Sistema Integral de Información del IMP
- Programa de Soluciones de Medio Ambiente
- Programa Trabajo en Equipo

Delegaciones Regionales:

- Delegación Regional Zona Centro
- Delegación Regional Zona Marina
- Delegación Regional Zona Norte



- Delegación Regional Zona Sur

Como vemos el IMP es una empresa con un alto nivel de estructura y organización, con una cultura corporativa muy bien definida y un organigrama en el que se muestra la división jerarquía de acuerdo a las actividades que le dan sentido a su existencia.

Pero ha llegado el momento de abordar nuestro objeto de estudio: La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCS) del IMP por lo que en el siguiente y último apartado de este primer capítulo ahondaremos en sus orígenes, actividades y constitución.

## **1.5 La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCS) es la instancia por medio de la cual el IMP difunde la información necesaria a los empleados de toda la organización, así como información a medios externos nacionales, es decir, desarrolla la comunicación interna y externa. También lleva a cabo tareas de Relaciones Públicas encargándose de la recepción de visitantes y atención de eventos.

### **1.5.1 Antecedentes**

La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas lleva muchos años en funcionamiento, pero ha sufrido diversos cambios en su estructura y sus actividades. Desde su creación ha dependido de varias instancias y ha

incrementado su tamaño a lo largo del tiempo. La información que se presenta a continuación fue tomada del *Manual de bienvenida del IMP. Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas*, 2001.

Hasta antes de 1988, estaba integrada a la Dirección de Administración y Finanzas y era un departamento muy pequeño ya que constaba de una sola oficina en donde los únicos elementos que la constituían eran 15 edecanes y su coordinador. Las tareas que realizaba entonces respondían a las demandas de atención y servicios básicamente del personal directivo referentes a la recepción de visitantes, atención de eventos y entrega de artículos promocionales.

Posteriormente, para el año de 1989, pasó a depender directamente de la Dirección General tomando el nombre de División de Comunicación y Relaciones Públicas, ejerciendo una nueva actividad: la de comunicación interna por medio de la *Gaceta IMP*, publicación de carácter institucional y de contenido científico.

Para 1996, pasa a la Subdirección de Promoción y en 1998 la Subdirección de Comercialización la toma bajo su mando.

En ese mismo año, vuelve a depender de la Dirección General, ampliando sus actividades por medio de la integración de dos áreas nuevas: Diseño Gráfico y Medios Audiovisuales, que incrementan su tamaño.

Finalmente, en 2001, se agrega otra área: Recreación Laboral o, como también se le llamó, Difusión Cultural.

Para el año de 2002 cuenta con una plantilla de 30 empleados de base y confianza y una cantidad variable, de entre siete y diez becarios, que realizan su servicio social o su tesis.

En 2003 su plantilla se ve disminuida por el programa de Retiro Voluntario que establece el Gobierno Federal y a partir de ese momento, la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas vive una situación de inestabilidad laboral que a la fecha –marzo de 2004- continúa.

### 1.5.2 Objetivo de la GCS

Según el *Manual Gerencial de organización del IMP* del año 2000, el objetivo que persigue la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas es:

“Fortalecer la imagen del Instituto como un centro de investigación de prestigio; mediante un programa especializado de comunicación social, divulgación y relaciones públicas”.

### 1.5.3 Estructura orgánica de la GCS

Del año 2001 hasta el 2003, este fue el organigrama por medio del que se representaba la división de áreas y funciones de la GCS:

Hasta el 12 de septiembre de 2003



Fuente propia

Esta estructura se vio afectada cuando la titular del Departamento de Difusión Cultural abandonó el IMP a mediados de septiembre y el departamento del que se encargaba pasó a depender del área de Relaciones Públicas, quedando como se muestra en el organigrama siguiente:

A partir del 15 de septiembre de 2003



Fuente propia

El cambio anterior no fue el único al que se enfrentó la GCS en menos de ocho meses ya que a principios del 2004 adquirió una nueva estructura pero con modificaciones más drásticas. El organigrama actual se presenta más adelante.

#### 1.5.4 Funciones de la GCS

De acuerdo al *Manual Gerencial de organización del IMP* del año 2000, la función primordial de la GCS es llevar a cabo las políticas de comunicación social, divulgación, vinculación y relaciones públicas que determine la Dirección General. Esa función se realiza por medio de la división de actividades asignadas a cada uno de los departamentos que la conforman:

*Relaciones Públicas:* se encarga de coordinar que las actividades de promoción, divulgación y comunicación presenten una imagen homogénea del Instituto en cualquier foro o en sus publicaciones.

Establece el programa de divulgación científica dirigido a la sociedad en general y a públicos especializados, mediante exposiciones, folletos, artículos de prensa, audiovisuales, programas de radio y televisión, conferencias y visitas guiadas por las instalaciones.

Coordina y evalúa los programas concernientes a las Relaciones Públicas del Instituto y apoya en cuanto a procedimientos protocolarios la recepción de visitantes distinguidos y la organización de eventos.

Adquiere los artículos promocionales con el logotipo institucional, para ser obsequiados de acuerdo a la normatividad establecida.

Recibe a los visitantes que acuden a diversas áreas del Instituto y proporciona información sobre la ubicación de las mismas.

*Diseño Gráfico:* su función es, como su nombre lo indica, diseñar libros, folletos y demás material documental o didáctico necesario del IMP. También elabora manuales y libros para Pemex.

*Prensa:* proporciona la información requerida por los medios de difusión nacionales e internacionales, referentes al Instituto.

Analiza y procesa la información captada de los medios de comunicación sobre temas de interés para el Instituto. Genera su propia información y la difunde al interior y al exterior del IMP.

Elabora mensajes de impacto para promover la venta de los productos y servicios que genera el IMP.

Lleva a cabo la publicación de avisos y licitaciones del Instituto en el Diario Oficial de la Federación y otros medios de comunicación.

Promueve el intercambio de información y experiencias con instituciones que por su actividad tengan relación con la función del Instituto.

*Gaceta:* Se encarga de elaborar el órgano de comunicación interna, la *Gaceta IMP*, por medio de la cual se difunde la información relacionada con las investigaciones y en general con todo lo referente al quehacer institucional. Hasta abril este era un medio impreso, pero a principios de mayo de 2004, por falta de presupuesto, pasó a versión electrónica.

*Editorial:* Asesora a los investigadores en la redacción de libros, folletos y artículos técnicos.

*Fotografía:* se encarga de hacer las fotografías destinadas a publicarse en la *Gaceta IMP* y en los materiales encargados por Pemex.

*Medios Audiovisuales:* Otorga el apoyo a las diferentes áreas del Instituto en cuanto a videos para la difusión de las actividades en investigación del IMP. Esta área también lleva a cabo la realización de productos audiovisuales para Pemex.

*Difusión Cultural:* por medio de este departamento, la GCS pretendió destinar mayor esfuerzo a la promoción de la cultura mediante talleres de teatro, danza y pintura y estableció un programa semanal en el que se ofrecían eventos como conciertos, obras de teatro y cine, no solo para el personal interno sino, para el público en general. Actualmente ya no existe.

#### 1.5.5 Situación actual de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas

Como se ha podido apreciar, la GCS siempre ha sido un departamento con gran movilidad ya que ha dependido de varias instancias en periodos muy cortos de tiempo y se ha visto expuesta a una frecuente rotación de personal.

La GCS actualmente vive un ambiente de incertidumbre e inestabilidad ya que a raíz del Programa de Retiro Voluntario que ha impuesto el Gobierno Federal, varios empleados han abandonado la empresa, disminuyendo su número día a día.

Esa inestabilidad ha llegado a afectar directamente al gerente del área quien se ha visto en la necesidad de reducir aún más la plantilla de trabajadores, poniendo a disposición de personal a los empleados de base. Esta acción se llevó a cabo sin el previo acuerdo de los empleados, por lo que algunos de los miembros afectados (o quienes creían poder ser afectados) manifestaron verbalmente a la investigadora su descontento, así como la percepción de arbitrariedad por parte de la autoridad.

Por otro lado, los empleados de confianza tampoco ven muy seguros sus puestos en la empresa, ya que en cualquier momento la Dirección General del IMP puede decidir la desaparición de la Gerencia afectando a empleados que llevan alrededor de veinte años laborando en ella. Todo esto es campo de cultivo para un clima organizacional desfavorable que incide en la satisfacción laboral, en la productividad y en el grado de identificación de los empleados con la GCS y con la misma organización. Debido a lo anterior, la estructura orgánica se ha visto modificada de nueva cuenta presentando una organización diferente, lo cual se puede apreciar en el siguiente apartado.

#### 1.5.5.1 Estructura orgánica actual

A principios del mes de abril, la GCS sufrió una modificación aún más drástica en su estructura, quedando de la manera que se muestra a continuación:





Fuente propia

Como es fácil advertir en el organigrama (aún no presentado formalmente en ningún documento oficial por lo que es creación de la investigadora de acuerdo a la información otorgada por el jefe de Información de la GCS), todas las áreas, a excepción de Diseño Gráfico y Fotografía, desaparecieron para integrarse en una sola: Comunicación y Contenidos, bajo la dirección del encargado del área Editorial.

Podemos decir que, de alguna manera, este cambio es simbólico porque se siguen realizando las mismas actividades que se llevaban a cabo antes y los jefes de los antiguos departamentos continúan cumpliendo sus funciones de la misma forma, con la diferencia de que en este momento ya no son los responsables de un área, sino que han quedado bajo las órdenes de un único jefe, específicamente el que se encargaba del área Editorial anteriormente.

Hasta aquí lo que se refiere al primer capítulo. Finalizamos los asuntos relacionados a la organización, al sistema, al ambiente y a la cultura y entramos al segundo capítulo donde veremos lo concerniente al individuo visto como el actor que se desenvuelve dentro de una empresa.

## CAPÍTULO II

### EL ACTOR Y LOS GRUPOS, SUBJETIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo hablaremos del actor de una organización, así como del proceso de formación de la percepción y de las actitudes, lo cual nos permitirá acercarnos un poco al mecanismo interno por medio del cual el individuo reacciona de determinada manera -que puede ser negativa o positiva-, ante ciertos estímulos.

Nos ocuparemos del poder y de las formas en las que éste se lleva a cabo. Veremos lo que es un grupo, su génesis y su función dentro de la empresa, así como el liderazgo, indispensable y guía de cualquier agrupación humana. También hablaremos de tres dispositivos de control por medio de los cuales se puede incrementar la productividad: el conflicto, la satisfacción y la motivación.

En síntesis, este segundo capítulo mostrará un panorama de la persona que labora en la empresa y de los elementos que tienen que ver con ella, ya sean parte del carácter interno y propio del sujeto o elaborados por la organización en busca de su eterno principio: la productividad.

La importancia de todo esto radica en que, de acuerdo a la percepción y actitudes que en los empleados se generen, de la comunicación buena o mala que se dé al interior de los grupos y entre ellos, del liderazgo que el jefe lleve a cabo, del nivel de conflicto y satisfacción y de la manera en que estén motivados los empleados, se va a generar un clima de trabajo positivo o negativo que determinará en buena medida a esa productividad, tan valiosamente buscada.

Por ello, es preponderante tener conocimiento de lo anterior, con el objetivo de determinar el ambiente en el que se desarrolla el trabajo y mejorarlo en cuanto nos sea posible.

## **2.1 El actor**

Por actor vamos a entender a la persona que labora en la organización y que posee una carga de valores adquiridos fuera de ésta, valores que serán moldeados gracias a la interacción del individuo con los otros actores y con los valores de la misma institución. En el presente trabajo, se hará referencia al actor también como individuo, sujeto, persona, empleado o trabajador.

Dos elementos que acompañan al actor de manera indeleble, en la organización y en cualquier lugar donde se encuentre, son la percepción y las actitudes, mismas que intervienen en el proceso de socialización y son la base sobre la que se construye el clima de trabajo ya que a partir de ellas se establecen las relaciones y el flujo de comunicación.

### 2.1.1 La percepción

Para ofrecer una explicación de lo que es la percepción, debemos, antes que nada, aceptar que el individuo se encuentra inmerso en un mundo de estímulos sensoriales. El sujeto vive rodeado de acontecimientos, hechos, sucesos, personas que son parte del universo en el que se desenvuelve y que capta por medio de la vista, el oído, el gusto, el olfato y el tacto.

La información así captada debe ser codificada e interpretada por el actor para darle significado y hacer posible la comprensión de su entorno; “los estímulos (que rodean al hombre) sólo son formas de energía, y somos nosotros quienes, a cada uno de ellos, les atribuimos un significado para, de este modo, conocer y entender las cosas del mundo” (Rodríguez, 1998: 102).

Aclarado lo anterior, decimos que la percepción es el proceso en el cual se interpreta la información captada por los sentidos y que funge como enlace mediador para unir a una persona con su ambiente.

En este proceso de percepción entra en juego un elemento característico de la mente humana: la selección. Por naturaleza, el hombre va a recordar con mayor facilidad o más vívidamente aquellas cosas que de alguna manera lo hayan impactado o que sean de importancia para él, y no reparará en aquellas otras que no le sean relevantes o fundamentales, es decir, sólo percibirá los estímulos que tome en cuenta selectivamente.

Los malos entendidos y las confusiones entre las personas surgen de lo anterior, ya que “debido a estas características, y como consecuencia de tener una

información parcial del mundo, es por lo que, en ocasiones, al interpretar dicha información, se pueden producir distorsiones de la misma” (Rodríguez, 1998: 102).

De esta manera, la percepción que tiene la gente de una cosa, de un hecho o de una acción, puede diferir sensiblemente de lo que es en realidad, así como la percepción de un hecho o acción de una persona a otras, ya que cada persona posee una percepción propia que consiste en su “verdad”. Así pues, diremos que la gente se comporta de acuerdo a su particular percepción, es decir, en función de lo que piensa y de lo que ve.

#### 2.1.1.1 Formación de la percepción

La percepción se forma a través de los mecanismos de *selección, inclusión e interpretación*. Esto se explica de la siguiente manera: el individuo toma de su entorno aquellos aspectos que le resultan más llamativos o relevantes (selección), los integra mentalmente a su mundo previo para formarse una impresión o imagen de la realidad (inclusión) y, finalmente, les adjudica un significado mediante un acto de categorización o conceptualización (interpretación).

La formación de la percepción se encuentra condicionada por factores externos como la presión de grupo, la interacción y los grupos de referencia. También las experiencias previas del sujeto intervienen ya que ayudan a interpretar la información (gran parte del significado de las cosas se aprende a través de la experiencia), así como el tipo de trabajo que el actor desarrolle en la organización.

Los factores anteriores, entonces, son determinantes de la percepción individual, de tal manera que cada persona va a comportarse en función de lo que perciba, que no será otra cosa que su propia realidad.

### 2.1.2 Las actitudes

Una actitud es, de acuerdo a Carbó (1999), un “estado interno que predispone a actuar con relación a un objeto social de forma coherente con el conocimiento que se tiene de él”.

Las actitudes, “afirmaciones de valor –favorables o desfavorables– acerca de objetos, gente o acontecimientos” (Robbins, 1998: 35), son constructos que permiten explicar y predecir la conducta de las personas. Esto implica que si se conoce la actitud de un individuo hacia cualquier hecho, acción o persona (al que denominaremos objeto de actitud) se podrá deducir el tipo de conducta que manifestará ante ese objeto de actitud.

Las actitudes incluyen tres componentes fundamentales: uno *afectivo*, otro *cognoscitivo* y otro *conductual*. Cuando una persona se encuentra ante un hecho nuevo para ella, su actitud estará determinada por sus reacciones fisiológicas que serán indicativas de los sentimientos de desagrado o agrado que le provoca el estímulo, ese será el aspecto afectivo. Con relación al cognoscitivo, encontramos las creencias del individuo hacia ese objeto. Finalmente, el nivel conductual se refiere a las acciones que el actor toma frente a ese hecho.

### 2.1.2.1 Formación de las actitudes

El individuo adquiere las actitudes a través del proceso de socialización en el que se ve inmerso desde su nacimiento; sin embargo, el estudio de cómo las personas adquieren las actitudes, se ha abordado desde dos perspectivas: la conductista y la psicoanalítica. La primera define que las actitudes se aprenden mediante la asociación de un objeto a un determinado estado placentero o displacentero.

La segunda explica que las actitudes son aprendidas por la influencia que ejerce la familia sobre la persona durante su etapa de niñez y que, más adelante, por un mecanismo de desplazamiento, los sentimientos que tiene hacia los padres son transferidos hacia el objeto de la actitud. Así, “la actitud negativa de un trabajador frente a su inmediato superior puede venir explicada a partir de la proyección que se produce hacia esa persona de los sentimientos que en su etapa de niñez tenía hacia su progenitor” (Rodríguez, 1998:107). De estas dos perspectivas, la más aceptada en materia de comportamiento organizacional es la conductista.

En cuanto a los factores que influyen de manera directa en el aprendizaje de las actitudes, estos coinciden con los de la percepción: la presión del grupo al que se pertenece, la interacción con los demás, los grupos de referencia, las experiencias previas con el objeto de la actitud, el rol que ocupa la persona, el tipo de trabajo que desempeña y, aquí se añade, la personalidad del individuo, pues ciertas actitudes están relacionadas con determinados rasgos de personalidad del sujeto.

Como podemos apreciar, la actitud no es un concepto aislado, sino que se encuentra ligado a la percepción, ya que se refiere a sentimientos, opiniones y

creencias que determinan en gran medida la forma en que los empleados perciben su ambiente de trabajo.

### 2.1.3 El actor en la organización

Ahora veamos el papel que el actor juega dentro de la organización. Una organización, como ya hemos dicho, está formada por individuos que interactúan entre sí con el fin de llevar a cabo un determinado objetivo. Los roles y funciones de estos individuos se encuentran regidos por las actividades que la empresa ha establecido y que se realizan de manera coordinada y cooperativa.

En el apartado dedicado al sistema, se mencionó que la organización toma energía de su ambiente exterior, lo transforma dentro de ella y, posteriormente, la regresa al entorno en forma de algún producto. En este proceso, los individuos juegan un papel importantísimo e imprescindible, ya que son ellos quienes se encargan de extraer esa energía e ingresarla a la institución.

Por otra parte, la estancia en una organización, para cualquier persona, es determinantemente significativa si tomamos en cuenta que la mayor parte de su vida activa la pasa en el interior de alguna empresa o institución. Es allí donde, a decir de Tyson y Jackson (1997) los individuos “suelen encontrar sus experiencias sociales más vívidas”.

Dentro de la empresa, el individuo, ineludiblemente, experimenta tanto satisfacción como frustración y encuentra logros igual que fracasos generados a partir de las circunstancias (valoradas por el actor siempre de acuerdo a su percepción). Es dable decir que la vida profesional de cada uno de los individuos



se encuentra en relación estrecha con la empresa de la que forma parte ya que en ella alcanzará un buen desarrollo o se hundirá en el desencanto más profundo si no encuentra una compensación satisfactoria de acuerdo a sus esfuerzos.

### 2.1.3.1 Permanencia del actor dentro de la organización

No debemos perder de vista que la permanencia del individuo en la empresa está determinada por las remuneraciones que de ella obtenga y que vallan de acuerdo a sus expectativas. Simón dice “los individuos están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya a sus propios fines personales” (Peiró, 1997:19).

De esta manera, la estancia del individuo en la organización se desenvuelve en una relación recíproca entre el actor y la empresa: la organización únicamente tendrá interés en mantener a un determinado miembro si éste contribuye, en un nivel mínimo aceptable, a la consecución de los fines organizacionales con sus energías y habilidades. Por su parte, el individuo únicamente tendrá interés en permanecer en la organización si ésta le compensa determinadas necesidades y expectativas en un nivel satisfactorio (Peiró, 1997:21). La percepción aquí es importante ya que los empleados reaccionan a sus percepciones, no a la realidad, por ejemplo, si consideran que los salarios son bajos, se comportarán como si tal condición fuera real aunque no lo sea.

Otro elemento que contribuye a que el actor permanezca en la organización es el compromiso que la empresa logre obtener por parte de éste. “El compromiso es el proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el éxito de la organización. La lógica es que

comprometer a los trabajadores en las decisiones que los afectan e incrementar su autonomía y el control que tienen sobre su vida laboral, los hace más motivados, más dedicados a la empresa, más productivos y más satisfechos con su trabajo” (Robbins, 1998: 73). Lo anterior, como es fácil advertir, contribuirá a su deseo de permanecer en ella y al establecimiento de un mejor ambiente de trabajo.

El actor es, entonces, un sujeto lleno de necesidades y elementos subjetivos que participa en el desarrollo y éxito de la empresa y no sólo es un instrumento para llegar a ello como se verá a continuación.

#### 2.1.4 El actor, más que un medio para alcanzar los objetivos organizacionales

Si bien es cierto que el factor básico para que funcione la empresa es el recurso humano, también es verdad que no se le puede ver como un elemento más de trabajo despojado de subjetividades y deseos. En esta línea, Peña Baztán afirma que “las personas que trabajan no son únicamente medios o recursos para alcanzar los fines y objetivos de las empresas, sino que también son seres trascendentes con sus propios objetivos personales. Por tanto, no pueden ser consideradas como otro de los medios utilizados para conseguirlos” (1999:21).

La carga de subjetividad que trae consigo el individuo cuando ingresa a la organización determinará su desempeño y proceder general. Robbins nos dice que el individuo ingresa a la organización con un conjunto de actitudes y una personalidad establecida, que aunque no están fijas de manera permanente, están en esencia “dadas”. La forma en que el empleado interpreta su ambiente laboral (percepción) influirá en su grado de motivación, en lo que aprenda en su puesto y en su comportamiento personal en su trabajo.

Para Crozier y Friedberg, “el hombre antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad, o, un agente autónomo capaz de calcular y manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados” (Crozier y Friedberg, 1990: 38).

Por otra parte, las condiciones laborales en las que se desenvuelven los empleados son de suma importancia porque, de acuerdo a ellas y a la adaptación del personal a las mismas –algunas impuestas por la organización a través de la cultura corporativa y otras por los caracteres de cada persona que la conforman– se logrará mayor eficacia en el desempeño laboral.

Por eso, es necesario que la empresa conozca y reconozca las necesidades y elementos generales que envuelven a los actores y que influyen en sus actos dentro de ella. Es necesario que exista un clima de relaciones internas favorable al desarrollo personal y profesional de sus miembros, que fomente el sentimiento de pertenencia al grupo, que posibilite el trabajo en equipo y la coordinación entre los departamentos (Carbó, 1999:143, 144), lográndose esto a través de un buen sistema de comunicación.

#### 2.1.5 El actor y la calidad

En el capítulo uno vimos que la calidad es importante para el IMP ya que de ella parte toda su filosofía. Carbó afirma que la mejor forma de desarrollar la calidad de una organización es empezar por el análisis y mejora de los estilos de comportamiento y de las actitudes personales. Hay que averiguar si la actitud (estado interno que predispone a actuar con relación a un objeto social de forma coherente con el conocimiento que se tiene de él) que tienen los individuos

respecto a la calidad es positiva, porque son las personas las que configuran los diferentes departamentos de la empresa.

La calidad debe formar parte del día a día de todos los miembros de la organización, ya que quien pertenece a una organización que destaca en la producción de resultados de reconocida calidad se siente orgulloso porque su trabajo está colaborando de alguna manera en esta responsabilidad.

#### 2.1.6 El actor en la GCS

Los actores que se desenvuelven en la GCS del IMP, son, como en todas las organizaciones, personas con una gran carga de valores propios, adquiridos unos fuera de la institución y otros tantos, formados a partir de ella y de los valores que ésta fomenta.

Poseen una percepción propia de los hechos y de las otras personas con las que interactúan y conviven, y a los que les otorgan un significado con el fin de interpretar y entender el mundo. Generadas a partir de ello, desarrollan ciertas actitudes que estarán en función de lo que ven y de lo que piensan, y que pueden ser positivas o negativas para la empresa.

Su percepción y sus actitudes están influenciadas notablemente por el grupo al que pertenecen y por los grupos de los que no forman parte pero con los que conviven, por sus experiencias previas, por el trabajo que les ha tocado desarrollar y por su propia personalidad. Todo lo anterior, determina en buena medida el clima de trabajo dado en la GCS.

Las personas que laboran en esta área, han establecido algún tipo de compromiso con la institución que les permite identificarse con ella y con sus fines. Tienen, además, necesidades e intereses propios que han debido encontrar alguna forma de retribución por parte de la empresa, para que sientan el deseo de permanecer ahí y de ofrecer su mejor esfuerzo en su desempeño laboral, lo que se encuentra muy ligado a la calidad. Sin embargo, nos preguntamos ¿en verdad el personal de la GCS se encuentra comprometido con la calidad y ofrece su mejor esfuerzo? Eso es algo que pretendemos determinar con en el presente estudio.

Finalmente, por el propio funcionamiento de la organización, los individuos, al desempeñar sus roles, deben organizarse de manera cooperativa y coordinada para realizar sus actividades y lograr los objetivos institucionales. En este sentido, se generan relaciones en donde algunos tienen mayor influencia de acción y más poder que otros. Veamos, pues, en qué consiste el poder.

## **2.2 El poder**

Toda organización se basa en la integración de los comportamientos de los actores involucrados y siempre que hay interacción –y por lo tanto, comunicación– entre dos o más individuos, indudablemente existe una relación de poder.

Crozier y Friedberg dicen que “las relaciones del hombre con los otros, siempre son relaciones de poder. Éste no se puede evitar porque “la acción y la intervención del hombre sobre el hombre, es decir, el poder y su faceta

“vergonzosa”, la manipulación y el chantaje, son consustanciales a toda empresa colectiva” (Crozier y Friedberg, 1990: 27).

Para estos autores no hay acción social sin poder ya que toda estructura supone, crea y reproduce poder, es decir, desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismos de control social.

El poder es una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más personas, dependientes una de otras, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. Para ser más precisos, no se puede desarrollar más que a partir del *intercambio* de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: *es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación*, en la que están comprometidas por lo menos dos personas. (Crozier y Friedberg, 1990: 55). El poder, entonces, es una relación de intercambio, pero en la que ese intercambio favorece más a una de las partes involucradas.

Para ofrecer una definición de poder concreta diremos que se refiere a la relación donde A tiene poder sobre B en cuanto pueda lograr que B haga algo que de otra manera no haría. Se trata de la habilidad de una o varias personas para influir sobre la conducta de otros, o sea, de que respondan de determinada forma ante ciertos estímulos.

La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. El poder, como ya hemos dicho, no existe por sí mismo; sólo se

puede ejercer en una relación en la que participan por lo menos dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la cual se integran, en un conjunto organizado.

De tal manera, el poder y la organización están ligados entre sí de forma indisoluble. Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder (Crozier y Friedberg, 1990: 65).

Visto lo anterior, pasemos ahora a ver un poco más a fondo la esencia del poder: cuáles son las fuentes de las que brota, qué tipos de poder existen y cuáles son las formas en las que es factible que se lleve a cabo.

### 2.2.1 Fuentes de poder

Crozier y Friedberg distinguen las siguientes fuentes de poder:

*Competencia particular.* se refiere a la capacidad que el experto tiene gracias a su saber, los conocimientos y la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver problemas para la organización.

*Relaciones entre la organización y su medio.* Al depender la organización de su medio para sobrevivir, los individuos que por sus actividades puedan controlar, por lo menos en parte, el intercambio entre organización y medio y amoldarlo en beneficio de la empresa, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de ésta.

*Comunicación y flujos de información:* un individuo para poder cumplir convenientemente con las tareas asignada a su puesto, necesitará información proveniente de otros individuos, y si por razones diversas no puede prescindir de ellos, éstos ejercerán poder sobre esa persona, pues la manera en que transmitirán sus informaciones (con mayor o menor retraso, filtrada o maquillada) afectará la capacidad de acción del destinatario.

*Utilización de las reglas organizativas:* generalmente se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados. Dado que prescribe en una forma muy precisa lo que éstos deben hacer, reduce su margen de libertad, y aumenta el poder del superior. El poder del superior es a fin de cuentas el poder de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzga convenientes.

### 2.2.2 Tipos de poder

Hay que diferenciar entre fuentes de poder y tipos de poder. Las primeras indican desde dónde se origina, mientras que los segundos determinan cómo se puede llevar a cabo.

Podemos mencionar cinco tipos de poder en función de su origen:

1. Poder de recompensa: su base se encuentra en la habilidad para ofrecer objetos o acciones valiosas a otros sujetos a cambio de la realización de las conductas demandadas.



2. Poder coercitivo: basado en la percepción del destinatario sobre la capacidad del portador de poder para distribuir castigos. Es un poder que tiene su origen en el miedo a las consecuencias que puede tener la no realización de las demandas del agente del poder.
3. Poder del experto: tiene su origen en el reconocimiento por parte del destinatario de la superioridad en habilidades, destrezas, preparación, conocimientos y experiencia del agente del poder.
4. Poder referente: su base se cifra en la identificación de un sujeto respecto de otros, que posee características o rasgos personales atractivos y valiosos para ellos.
5. Poder legítimo: se fundamenta en una creencia por parte del destinatario de que el agente de poder está investido legítimamente para ejercerlo, siendo obligación suya acatarlo. Se trata de un poder que el sujeto recibe en función del nivel jerárquico que ocupa.

Los dos primeros tipos se basan en el control de determinados recursos, el tercero y el cuarto se fundamentan en características del agente de poder que resultan valiosas para los que lo acatan y el último se basa en la aceptación del sistema legal que lo fundamenta.

### 2.2.3 Formas de poder

Según Rodríguez (1998: 185) el poder puede expresarse de diversas formas en las organizaciones, sin embargo, las más usuales, derivadas de la estructura jerárquica, son: ascendente, descendente y lateral.

Descendente: es cuando un superior trata de ejercer influencia sobre un subordinado.

Ascendente: se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores, a través de actos tales como congraciarse, ser persistente, presentar ideas y actos tales como “ganarse al jefe”.

Lateral: se ejercita cuando personas que no son superiores ni subordinados en la cadena de mando tratan de influir en sus pares.

#### 2.2.4 Diferencia entre poder y autoridad

Por autoridad se entiende simplemente poder legítimo, poder dado a una persona o a un puesto en particular, poder reconocido por todos y que no solo considera adecuado y aceptado aquel que lo tiene, sino aquellos sobre los que se ejerce y aún otros miembros del sistema (Peiró, 1997: 357).

#### 2.2.5 Relaciones de poder en la GCS

En la GCS indudablemente existen relaciones de poder, simplemente por el hecho de que hay interacción entre sus elementos. Y, como ya sabemos, al estar dentro de una estructura determinada, se crean relaciones de dependencia y de control. Relaciones que están dadas, básicamente, por los puestos jerárquicos de la organización, en donde, el superior tiene un determinado poder ante los subordinados quienes deben acatar las órdenes que éste les imputa.

En la GCS, las fuentes de poder son:

Competencia particular: ya que quienes gozan de una preparación académica y de los conocimientos del contexto para planear y organizar las actividades propias de la GCS y sacar adelante el departamento, tienen una posición privilegiada en relación al personal que está bajo sus órdenes. En este caso serían el gerente, el encargado de la comunicación interna y externa, la responsable de la Gaceta, el dirigente del departamento de Diseño y el responsable del Proyecto Editorial.

Relaciones entre el área y su medio: quienes poseen el conocimiento que le permite al sistema interactuar con el suprasistema (en este caso el IMP), se encuentran en la posibilidad de ejercer el poder. Tales personas son, nuevamente, el Gerente del área, el encargado de la comunicación interna y externa, la responsable de la Gaceta, el dirigente del departamento de Diseño y el responsable del Proyecto Editorial.

Comunicación y flujos de información: en la GCS el poder también se origina de esta fuente. Generalmente del superior al subordinado ya que es el superior quien proporciona las instrucciones necesarias para realizar las actividades planeadas. Aquí el poder tiene una característica especial: si el jefe o superior no da ninguna orden de trabajo al subordinado, éste se sentirá “congelado”, afectando su capacidad de acción y su sentir respecto a la utilidad que puede estar aportando, por tanto, se tiene poder sobre él.

Utilización de las reglas organizativas: ésta, diríamos que generalmente no se da porque en la GCS no se establecen las reglas de la organización –hora de entrada, hora de comida, faltas al año, sueldo, etc.–, ya que éstas son proveídas por el propio IMP. En donde sí tiene que ver la Gerencia es en la rigidez o flexibilidad de la aplicación de las reglas organizacionales, por ejemplo, en lo que se refiere a

la hora de entrada, ya que, con el permiso del superior el empleado puede llegar un poco más tarde si lo requiere o faltar determinados días (claro, es necesario solicitarlo al Instituto, pero quien da el visto bueno primero, es el gerente del área). También hay flexibilidad con la hora de la comida y con la del desayuno (formalmente el IMP no la tiene contemplada pero se permite) en donde el trabajador puede ir a la cafetería o a comprar algo fuera de la empresa.

Podemos decir entonces que, en lo que respecta a éste último punto, quienes siguen en posesión del poder son los superiores debido a que son ellos los que otorgan los permisos, sin los cuales el subordinado no podría actuar. Entonces, la capacidad de acción de los subordinados, se encuentra coartada o limitada, por la libertad que le otorga otro, el superior, de quien depende y quien, por tanto, detenta el poder. Poder legítimo además, toda vez que la institución se lo ha otorgado.

Aquí es necesario detenernos un poco en los personajes a los que hacemos referencia y que intervienen en las relaciones de poder. Cuando hablamos de los superiores quienes otorgan los permisos necesarios y están a cargo, nos referimos en primer lugar al gerente del área, seguido de la editora de la *Gaceta IMP*, de la responsable de Relaciones Públicas y de los tres responsables de proyecto: 1) proyecto editorial, 2) proyecto de comunicación interna y externa, y 3) proyecto de diseño. Estas cinco personas son subordinados del gerente, pero a su vez, tienen bajo sus órdenes a otros empleados. Así, el responsable del proyecto editorial tiene a su cargo una secretaria, una asistente y un gestor, aunque a veces requiere los servicios de uno de los diseñadores que acude en su ayuda cuando se lo pide; el responsable de comunicación interna dirige a los dos fotógrafos y a los reporteros (uno empleado del IMP y varios becarios que no son empleados fijos

ya que cuando termina su beca salen del instituto por lo que no se puede mencionar un número determinado); el líder del proyecto de diseño cuenta con la subordinación de cinco diseñadores y cinco personas más que le auxilian en tareas diversas; la editora también dispensa órdenes a los reporteros y a uno de los diseñadores y, finalmente, la encargada de Relaciones Públicas organiza a las cinco recepcionistas que también fungen como edecanes cuando lo requiere algún evento. También bajo las órdenes de la encargada de Relaciones Públicas encontramos a una persona responsable de las finanzas del departamento.

Como se puede apreciar, las relaciones de poder superior-subordinado se desarrollan de una manera un tanto caótica y compleja, ya que si bien existen determinados departamentos, cada uno de los jefes puede, en un momento dado, verter órdenes sobre algún subordinado que no esté precisamente en su departamento en ese momento, pero que anteriormente sí lo estuvo.

Cabe aclarar que, por lo general, el subordinado nunca utiliza las reglas para ejercer poder sobre el superior ya que si, por ejemplo, le piden quedarse más tarde de lo que marca el horario, éste lo hace sin acudir al reglamento como una forma de negarse.

En cuanto a los tipos de poder, se aprecian el poder de recompensa, proveniente éste de la organización misma que es la que otorga los estímulos, tales como primas vacacionales, incremento en el salario por puntualidad o desempeño (sin embargo, el gerente es quien califica éste punto en cada uno de los miembros de la GCS), vales de despensa y prestaciones en general.

El poder coercitivo existe en tanto se rompan las reglas que originen un castigo inminente como el despido, por ejemplo. Sin embargo, en la GCS no se siente mucho este tipo de poder, al menos de forma regular, en donde el temor a la posibilidad de despido sólo se presenta cuando es necesario un recorte de personal, pero no como una constante de la cual los empleados tenga que cuidarse la mayor parte del tiempo en respuesta a una falta cometida.

El poder del experto es equiparable a la fuente de competencia particular que ya fue explicada. El poder de referente no existe; no se ha identificado a ningún sujeto que posea características o rasgos personales atractivos y valiosos para los otros miembros.

El poder legítimo, por otra parte, no se pone en duda ya que está dado en función del nivel jerárquico y, como ya se ha visto, en la GCS existen niveles jerárquicos establecidos por la propia organización.

En cuanto a las formas de poder, en las que hemos distinguido la descendente, la ascendente y la lateral, la primera está dada por el poder del Gerente y de los demás jefes hacia sus subordinados; la segunda, la distinguimos en cuanto a que los subordinados quieren quedar bien con sus jefes y en ocasiones se da cuando aquellos les piden realizar alguna tarea (fuera de sus obligaciones laborales formales) y los últimos la aceptan. Finalmente la lateral, se da mucho en el caso de una determinada persona que, por ocupar un puesto en donde se encarga de las finanzas, ha asumido un papel de control en relación a sus compañeros a los cuales les cuesta trabajo aceptar, sobre todo porque no le otorgan ningún poder, es decir, no aceptan que esa persona por el hecho de llevar las cuentas pueda darles órdenes.

Explicado lo anterior, pasemos a un tema de connatural existencia en todas las organizaciones: los grupos.

## 2.3 Los grupos

Veamos en seguida la definición de grupo y cómo éste se ve envuelto en el proceso de la organización.

Peña (1995) dice que un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o metas comunes. En el mismo tenor, Robbins (1998) opina que un grupo lo conforman dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Ambas definiciones hablan de sujetos que llevan a cabo ciertas actividades en conjunto con el objetivo de alcanzar alguna meta común y que dependen unos de otros, pero ninguno hace referencia al grupo como un sistema y menos como un sistema abierto, cosa que Peiró (1997) sí toma en cuenta. Veamos.

### 2.3.1 El grupo como sistema abierto

Para Peiró un grupo es “un sistema abierto compuesto de subsistemas conductuales mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que además, responden a influencias exteriores” (Peiró, 1997:133). En esta definición también podemos observar ya un hecho importante: los sujetos son vistos como *subsistemas* (partes inmersas en el sistema que son independientes

pero que a la vez dependen de él y de los otros subsistemas) pero que no sólo interactúan entre ellos sino que además se afectan y responden a influencias provenientes del exterior.

Esta definición es significativa porque parte de la idea central de que los grupos son subsistemas en donde la organización es un sistema, pero a la vez el grupo también es un sistema abierto compuesto de varios subsistemas (sus miembros) y que se encuentra enmarcado en un contexto ambiental más amplio.

Tanto la organización como el grupo, cada uno en su nivel, pueden ser considerados sistemas abiertos. Ambos -organización y grupos- son complejos y están compuestos por subsistemas interdependientes e interrelacionados.

Los dos son abiertos, dinámicos, tienen *inputs* (importación de energía), *outputs* (exportación de energía), operaciones, retroalimentación y límites. Ambos mantienen su equilibrio por medio de una retroalimentación positiva y negativa, y ambos tienen una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales están o pueden estar en conflicto (Peiró, 1997:133).

Así, de acuerdo a la definición anterior, la GCS es un sistema que envuelve otros subsistemas (sus departamentos o áreas), pero al mismo tiempo es subsistema de un sistema más grande: el IMP, que a su vez forma parte de un suprasistema: la industria petrolera en general.

Las áreas en las que la GCS se divide son, entonces, sistemas y subsistemas: subsistemas en relación a la gerencia como sistema y sistemas en relación a los elementos que la conforman (los individuos que se encuentran dentro de ella).



Pero la cadena no termina aquí porque los individuos o actores, que son subsistemas respecto al área a la que pertenecen, son también sistemas por sí mismos.

No está demás recordar que la presente investigación se enfoca al estudio de los sujetos (y sus percepciones) que conforman la GCS, en tanto subsistemas de ésta y sistemas por sí mismos, es decir, como miembros interdependientes de un grupo.

### 2.3.2 Génesis de los grupos

Para intentar aproximarnos al origen de los grupos en la organización, retomaremos a Peiró y a Robbins. El primero parte de la idea de que la interacción de los sujetos desarrolla sentimientos favorables hacia el grupo de compañeros con los que convive diariamente. El incremento de la interacción construye, como consecuencia, mayores vínculos de identificación de modo que el grupo llega a ser algo más que una simple congregación de gente, se convierte en un conjunto de personas que desarrollan una determinada forma de hacer las cosas y adquieren características estables que resultan difíciles de cambiar.

Para encontrar la génesis del grupo formal en la empresa no hay que ir muy lejos ya que la hallaremos en la manera en cómo la dirección organiza sus puestos y roles, es decir, que se establece a partir del organigrama institucional y es formado por la propia organización como un medio para alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, el grupo informal se genera de manera muy distinta. Integrada por diversos grupos no establecidos ni previstos por la organización formal, la

informal surge a partir de las interacciones entre los individuos, dadas sin embargo, y sólo en un principio, en función de sus roles dentro de la institución, ya que posteriormente serán producto de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización formal sin ningún tipo de previsión por parte de ella.

Los grupos informales surgen con el fin de satisfacer las necesidades personales de los miembros dentro de una organización, muestran una estructura jerárquica de poder lateral que puede tener repercusiones importantes sobre la organización formal y se rigen por una serie de normas que, establecidas por el propio grupo, pueden llegar a contrarrestar los efectos de las normas oficiales de carácter organizacional (Peiró, 1997:237).

Entonces, los grupos se establecen a partir de las interacciones entre los miembros, pero éstas, a su vez, se ven afectadas por algunos factores, entre ellos, las que se refieren a su proximidad: la proximidad física, la proximidad profesional, la que se desprende de la tarea, la proximidad social y la que se desprende de la propia estructura formal.

Por otra parte, Robbins ha distinguido seis razones por las que la gente se une en grupos; estas son: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

### 2.3.3 La cohesión de grupo

Una vez formados los grupos, es natural que sus miembros se sientan atraídos entre sí en mayor o menor grado. Para Peiró, el grado en que los miembros de un

grupo lo encuentren atractivo o el grado en que deseen permanecer en él indica el nivel de “cohesión de grupo”, que no es otra cosa que la atracción hacia el grupo y, por ende, la resistencia a abandonarlo. Se refiere principalmente al nivel de motivación de los miembros y, en un sentido más secundario, a la coordinación de esfuerzos.

Festinger (1950) se refirió a la cohesión de grupo como “la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los distintos miembros para permanecer en el grupo” y los factores que intervienen en ella son: el nivel de status, la similitud de los valores, intereses y actitudes, el grado y tipo de interacción existente entre los miembros, la composición sexual del grupo, la existencia de un líder hábil, la fuerza de la presión exterior, la existencia de agentes externos agresivos y el éxito del grupo.

La cohesión de grupo resulta importante porque es ella la que permitirá que el rendimiento sea más elevado y los miembros estén altamente motivados para lograr el bienestar y los objetivos del grupo. Esto eleva la productividad del área en la que se desempeñan.

#### 2.3.4 Función de los grupos en la organización

Algunas de las funciones de los grupos se desprenden de las razones de su génesis, es decir, en el motivo por el que el individuo se establece en un grupo se encuentra su razón de ser. El grupo otorga seguridad a sus miembros, brinda autoestima y cubre necesidades de afiliación; también ayuda a conseguir algún objetivo que un individuo solo no alcanzaría.

En general, los grupos en la organización apoyan la consecución de los objetivos de ésta y de sus miembros y hacen posible la coordinación de las actividades al mismo tiempo que establecen relaciones entre los miembros.

Mintzberg citado por Peiró (1997:230) señala que la creación de grupos en la organización facilita el uso compartido de recursos, permite el establecimiento de medidas comunes de ejecución y desempeño, e incrementa la adaptación mutua entre los miembros.

### 2.3.5 Dimensiones clasificatorias de los grupos

Peiró identifica dos dimensiones en las que se dividen los grupos. Una de ellas hace referencia a la formalidad e informalidad de los grupos, y la otra, a la permanencia o temporalidad. La primera ya se vio arriba cuando se habló de la génesis de los grupos y se mencionaron los grupos formales e informales.

La segunda dimensión se refiere a los grupos permanentes y a los grupos temporales. Los primeros forman parte de la estructura organizacional y son creados con el fin de cumplir las funciones que resultan de interés para la organización. Podemos distinguir los siguientes tipos de grupos formales permanentes:

*Grupos directivos:* elaboran, planean y toman decisiones generales sobre la organización.

*Grupos de ejecutivos y mandos intermedios:* su función consiste en concretar en fines más específicos los objetivos generales de la organización.

*Grupos de especialistas:* proporcionan los servicios a los grupos antes mencionados con el fin de que éstos puedan realizar con mayor eficacia su trabajo. Son los grupos de *staff* o los grupos de profesionales.

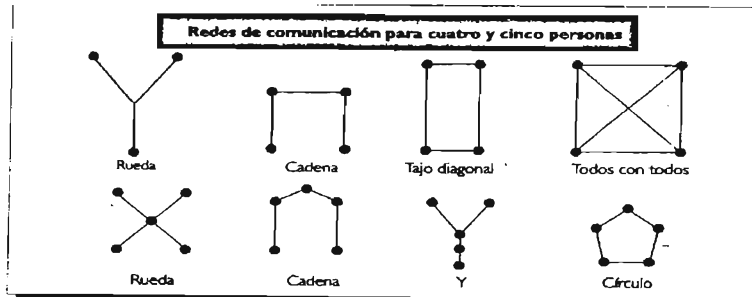
*Grupos de trabajadores:* realizan las tareas concretas que permiten la consecución de los fines de la organización.

Los grupos temporales son los comités, equipos de estudio o grupos de negociación. En muchas ocasiones estos grupos se forman para realizar actividades centradas en el desarrollo y la innovación de la propia organización.

#### 2.3.6 Redes de comunicación

La red de comunicación se refiere a la interacción de los individuos y cómo se comunican entre sí, ya sea consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles (Fernández, 2003:79). Esta red de comunicación en un grupo se puede dar de dos maneras: formal (impuesta por una autoridad externa) o informal (surgida a partir de la interacción de los elementos del grupo).

Fernández establece ocho modelos de redes de comunicación entre cuatro o cinco personas. Los puntos representan posiciones dentro del grupo y las líneas representan canales de comunicación:



Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 2003, p. 80.

Un aspecto importante a tomarse en cuenta en el flujo de información y redes de comunicación es que estos determinan la eficiencia y la satisfacción del grupo. Entre mejores sean y existan más canales abiertos para interactuar y expresar sus ideas, los individuos se sentirán más integrados y por ende en mejor estado de ánimo para colaborar con los demás.

En este sentido, dos conceptos deben ser tomados en cuenta, independencia y saturación. “La independencia se refiere al grado de libertad con que puede trabajar un miembro del grupo en este. Las personas libres de restricciones se muestran más satisfechas. Aunque la libertad de acción (independencia) puede estar influida por factores situacionales, como las acciones de los otros en el grupo, y las percepciones personales de la situación, la posición dentro de la red actúa intensamente sobre la independencia mediante su efecto en la accesibilidad a la información” (Fernández, 2003:81).

Por su parte, el concepto saturación se refiere a la sobrecarga de información y representa un factor que incide en la disminución de la satisfacción y de la eficiencia. Al respecto, Fernández dice: “en general, a mayor saturación corresponde menor eficiencia del grupo y menor satisfacción de sus miembros”.

### 2.3.7 Los grupos en la GCS

En la GCS existen varios grupos informales, formados por los actores de las diferentes áreas a las que pertenecen, siendo el departamento el principal factor que influye en su formación ya que son los compañeros que el individuo encuentra ahí con los que convive diariamente. Así, las personas que laboran en el área de Comunicación y Contenidos han formado un grupo hasta cierto punto distante del que se encuentra en Diseño. Podemos decir que ambos grupos están conformados por personal de confianza y aunado a ellos, existe otro más, constituido por personal de base. A grandes rasgos observamos tres grupos informales en la GCS.

En cuanto a los grupos formales, el de directivos no existe propiamente como grupo porque la elaboración, planeación y toma de decisiones de la gerencia recae en una sola persona: el gerente.

Sin embargo, grupos de ejecutivos y mandos intermedios sí los encontramos, son precisamente los que dirigen las áreas de Comunicación y Contenidos y de Diseño. Los grupos de especialistas se desempeñan bajo las órdenes de los anteriores y son los comunicólogos y diseñadores y, finalmente, en el grupo de trabajadores encontramos a los fotógrafos, camarógrafos, secretarias y recepcionistas.

## 2.4 El liderazgo

El clima que se presenta en cualquier organización depende del tipo de liderazgo que se lleve a cabo dentro de ella. Éste puede ser autoritario o democrático, dependiendo de la manera en que se conduzca el líder.

Pero ¿qué es el liderazgo? Robbins lo ha definido como “la capacidad de influir en un grupo para la consecución de sus objetivos”.

Existen tres dimensiones de liderazgo que Peiró expone de la siguiente manera:

1. Relaciones entre el líder y los miembros: hace referencia al grado en que los miembros de un grupo confían en su líder, le tienen afecto y están dispuestos a seguir sus indicaciones.
2. Estructura de la tarea: la tarea puede presentarse vagamente definida y ambigua (no estructurada) o por el contrario, explícitamente definida en sus más mínimos detalles (estructurada). Es más difícil ejercer influencia de liderazgo en tareas pobremente definidas y sin criterios de realización, que en el caso de tareas definidas.
3. Poder del puesto: excluye cualquier fuente de poder personal salvo el que otorga el propio puesto desempeñado.

### 2.4.1 El líder

El liderazgo, como la capacidad de conducción de un grupo, recae en una persona que la lleva a cabo y a la cual se le denomina líder. Para Peiró, el líder es



“aquel sujeto que posee una serie de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación” (1997: 162).

En la organización se ha distinguido al líder social del líder institucional. La diferencia se encuentra en su origen. El primero es elegido por el grupo, mientras el segundo es impuesto por la línea jerárquica.

Algo que no se debe olvidar es que no hay grupo sin líder, ni líder sin grupo. (Peña, 1999:183).

El líder cuenta con ciertos rasgos que lo hacen ser bueno o malo en su posición de liderazgo, según cuente con características positivas o negativas. Entre las características positivas que se le atribuyen encontramos:

- Inteligencia
- Iniciativa y capacidad para innovar
- Capacidad de mando para dirigir a otros
- Seguridad en sí mismo, basada en un alto concepto de sus capacidades y cualidades

Además de esas características el líder debe poseer otras, como es el conocer sus propias limitaciones y capacidades y lo que puede esperar de cada componente del grupo.

También es necesario que el líder sea eficaz como muestra de que posee intuición, capacidad de síntesis, amplia formación cultural, personalidad, estabilidad emocional, creatividad, tenacidad, flexibilidad, apertura a la

innovación y al cambio, firmeza y serenidad. Por lo demás, debe mostrar habilidad para el trato social y para coordinar los trabajos de su grupo.

En el lado contrario, las características negativas del líder y que definen a las personas no aptas como directivos son las siguientes:

- Exigen mucho a los demás y despiertan en sus colaboradores un sentimiento de insuficiente capacidad que los hace inseguros
- Toman todo al pie de la letra, sin flexibilidad
- Se inclinan a generalizar
- Reaccionan a todo, ya sea que tenga importancia o no
- Reaccionan coléricamente ante la menor contrariedad
- Son rencorosos, incapaces de olvidar una negativa
- Son intratables, no pretenden ganar el afecto de los demás, sino dominarlos.

#### 2.4.2 Tipos de mando

La forma de mandar está estrechamente ligada con el clima que se desarrolle en la organización y con el nivel de comunicación que se establezca a partir de ello. Se han identificado tres tipos de mando: el autoritario (concentra en sí todo el poder), el democrático (comparte el poder), el concesivo-liberal o anárquico (no utiliza el poder y deja libertad de acción).

Los estilos de mando se reducen comúnmente a los dos primeros por ser los más referidos y utilizados, ya que el tercero representa más bien la falta de conducta de mando.

Los dos tipos de mando tienen un diferente comportamiento de los líderes y producen determinados efectos:

Tipo de mando	Actitudes del líder	Efectos
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dice qué, cómo y cuándo (delega poco)</li> <li>- Da las ordenes sin comunicar su finalidad</li> <li>- Busca la disciplina ciega</li> <li>- Critica o alaba enigmáticamente</li> <li>- Tiene trato más fácil con los individuos que con los grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produce dependencia y sumisión. Trato servil por parte de sus subordinados.</li> <li>- Responsabilidad externa (organizada, no nacida en el mismo individuo)</li> <li>- Camarillas y “piques”.</li> <li>- Trato alabatorio por parte de sus subordinados</li> <li>- Mayor productividad cuantitativa</li> <li>- Poca y tardía información.</li> </ul>
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca que los objetivos se tracen colectivamente</li> <li>- Dice el porqué de las órdenes, da autonomía y delega.</li> <li>- Tiende a tener en cuenta a los individuos y a los grupos</li> <li>- Critica o alaba explicando las causas y presentando soluciones para el futuro. Acepta ser valorado.</li> <li>- Tiene relaciones con el grupo, de persona a persona. No existe barrera infranqueable entre él y los suyos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorece las iniciativas y la creatividad</li> <li>- Fomenta la participación en la responsabilidad</li> <li>- La responsabilidad no es externa, sino que se acepta como lealtad de fondo</li> <li>- Provoca mayor solidaridad en su grupo, que se cohesionan fuertemente alrededor de él.</li> <li>- Favorece el clima amistoso</li> <li>- Actúa como <i>nosotros</i> y no como <i>yo</i></li> <li>- Valora razonablemente a los demás y se arriesga a ser valorado</li> <li>- Da información adecuada.</li> </ul>

### 2.4.3 El liderazgo en la GCS

El tipo de liderazgo que se desarrolla en la gerencia, será determinado a partir de la encuesta que se desarrolla en el cuarto capítulo de este trabajo. Sin embargo, y a grandes rasgos, diremos que se ha observado con mayor frecuencia el tipo democrático en donde el líder (el gerente) comúnmente explica el por qué de las órdenes, otorga autonomía y delega responsabilidades. Da la impresión de que sabe que los jefes de los departamentos tienen conocimiento de su área y les permite actuar según su consideración.

Las demás personas que tienen gente a su cargo, también muestran actitudes democráticas y dan amplio margen de libertad a sus subordinados.

A pesar de lo anterior, no es posible aventurarse a afirmar algo sin mucho conocimiento de causa por lo que es preferible esperar a ver los resultados obtenidos por la encuesta, en donde se apreciará la opinión que los empleados tienen de su jefe y del mando que ejerce.

Antes de continuar, nos parece permitente aclarar que todos los conceptos que se manejan en este capítulo tales como el poder, el liderazgo (de los que ya nos ocupamos), la toma de decisiones, el conflicto, el estrés, la satisfacción y la motivación (de los que hablaremos a continuación) no están aquí presentes de manera gratuita, sino que son parte fundamental para nuestro posterior análisis de la comunicación y el clima organizacional, es decir, que serán retomados más adelante en el desarrollo de nuestro estudio.

## 2.5 La toma de decisiones

Una organización es un ente que toma decisiones porque necesita transformar recursos para ofrecerlos y distribuirlos en un mercado y del cual pretende obtener ciertas recompensas que le permitan alcanzar los fines por los que fue constituida. Por tanto, la organización conlleva, implícitamente, en su seno la acción de tomar decisiones (Marín en Rodríguez, 1998:195).

De acuerdo a Peiró, existen cuatro etapas en la toma de decisiones basadas en la acción de grupo ya que este autor comulga con la idea de que los grupos producen más y mejores soluciones que los individuos que trabajan en solitario:

1. El grupo trata de *identificar y analizar el problema*, haciéndolo comprensible para la mayor parte de los miembros del grupo.
2. El grupo elabora posibles soluciones.
3. Se desarrolla una *evaluación de las distintas soluciones propuestas*.
4. La cuarta y última fase se centra en la *toma de decisión*. El método por el que el grupo llega a su decisión final está en función de la cantidad de tiempo disponible, la historia previa del grupo, el tipo de problema y el clima que el grupo ha establecido.

Para llevar a cabo la toma de decisiones se pueden utilizar los siguientes tipos de estrategias según Peiró:

- Decisión basada en el poder personal
- Decisión tomada por mayoría
- Decisión por consenso

De acuerdo a lo anterior, la toma de decisiones la puede llevar a cabo una sola persona, que generalmente es el líder formal, según lo que su criterio le dicte como más conveniente, o, puede ser realizada por el grupo ya sea en su mayoría o en su totalidad.

No está de más recordar que cuando los miembros participan en la toma de decisiones se sienten integrados a la organización, lo cual incide en su comportamiento y los inclina a adoptar una actitud positiva hacia la empresa y hacia su trabajo particular. Esto influye notablemente en el ambiente organizacional que se forje en la empresa.

## **2.6 El conflicto**

En la organización, por naturaleza humana y por diversas razones -entre ellas el autoritarismo e intolerancia del jefe, la desidia del subordinado, las envidias entre compañeros o una mala comunicación-, los roces entre trabajadores nunca faltarán. Siempre va a existir algún tipo de problema o conflicto entre los miembros que conforman la empresa y que repercutirá en el clima laboral.

El conflicto es una situación que puede definirse en términos de enfrentamiento entre individuos (conflicto interpersonal), entre grupos (conflicto intergrupar), entre organizaciones (conflicto organizacional) o entre naciones (conflicto internacional).

Se dice que dos sistemas (personas, grupos, organizaciones, naciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro (Peiró, 1997:477).

Para que un conflicto exista debe ser percibido por los implicados. El conflicto se origina entre dos (o más) partes cuando una de ellas percibe o siente que la otra bloquea o intenta bloquear la consecución de sus objetivos, necesidades o expectativas. Se desarrolla así un sentimiento de frustración e impulsos de agresión contra la otra parte. De esta manera, existen dos aspectos en esta fase: por un lado un proceso cognitivo de percepción y toma de conciencia de la situación y por otra parte un estado afectivo y emocional de tensión, ansiedad y frustración.

En la medida en que en cada parte exista más de un individuo, estos procesos se completan con otro de comunicación e intercambio de impresiones acerca de la percepción de la situación conflictiva y los sentimientos. Así, la comunicación es fundamental en la articulación de los intereses de las diversas partes (Peiró, 1997: 489).

El conflicto puede ser manifiesto o latente. Se dice que es manifiesto cuando hace referencia a aspectos conductuales de oposición a que el otro consiga sus objetivos, control de su conducta, bloqueos, etc., y latente cuando se refiere a las representaciones, actitudes, percepciones, estereotipos o sentimientos que los adversarios acumulan o experimentan.

### 2.6.1 Efectos del conflicto

El punto de vista tradicional de la escuela de las relaciones humanas consideraba al conflicto en su aspecto negativo, como algo que debía ser evitado a toda costa. A partir de datos proporcionados por estudios como el de Hawthorne (investigación sobre mejoras ambientales realizada por Elton Mayo en 1929, en una planta de la Western Electric), se estableció que el conflicto era un producto disfuncional que resultaba de una deficiente comunicación, de una ausencia de franqueza, confianza y unión entre las personas, y del fracaso de los dirigentes para responder eficazmente a las necesidades y aspiraciones de los subordinados.

Actualmente se piensa que el conflicto no es necesariamente malo sino que se trata de un fenómeno natural en los grupos y las organizaciones y que puede tener efectos positivos y negativos. El conflicto es inevitable, es signo de un saludable funcionamiento del grupo y es determinante crítico de la posibilidad de cambio e innovación en su seno (Peiró, 1997:149).

Por eso el conflicto puede tener efectos negativos pero también positivos. En este sentido estaríamos hablando de efectos funcionales y efectos disfuncionales. Entre los efectos funcionales podemos mencionar el incremento de la motivación y el desempeño, el incremento de la innovación causado por la pluralidad de los puntos de vista y de la cohesión interna, la unificación de objetivos y criterios de grupo o departamentos, la atención de los directivos hacia cambios necesarios para la organización, el descubrimiento de nuevas y mejores estrategias de funcionamiento, cambios en el liderazgo que resulten positivos para el grupo o la organización, cambios en la asignación de recompensas adecuándolas a la realidad del momento, la búsqueda de medios más adecuados



para resolver el problema dado y, por ende, el mejoramiento en la calidad de las decisiones.

A nivel individual puede contribuir al desarrollo de las propias habilidades ya que forma parte de un proceso de autoevaluación.

Por otra parte, los efectos disfuncionales que se pueden generar del conflicto son la producción de estrés y tensión entre los miembros. Asimismo, en la medida en que las aspiraciones de las partes son bloqueadas, se produce frustración y hostilidad. Además, si las posiciones de cada parte se llevan al extremo y se mantienen inflexiblemente puede generarse una disminución del rendimiento del sistema organizacional y un gasto de energía desplazado de los objetivos de la organización, es decir, estaríamos frente a una distorsión de objetivos. Finalmente, puede reducir el funcionamiento introduciendo retrasos en la comunicación.

### 2.6.2 Conflicto y poder

El poder y el conflicto se encuentran estrechamente relacionados. El poder como influencia para cambiar el comportamiento de alguien en particular o de un grupo en general, sin que éste sea buscado por los implicados, genera conflicto en la medida en que se ejerce fuerza u oposición.

Sin embargo, no siempre el poder desencadena un conflicto. Cuando el destinatario de esa influencia tiene poco poder para contrarrestarla seguramente no mostrará conductas de resistencia, sobre todo cuando le atribuye a la persona que ejerce la influencia las cualidades para hacerlo.

Caso contrario ocurre cuando a quien se pretende influir considera que tiene poder suficiente para contrarrestarlo ya que presentará entonces resistencia y aparecerán conductas de conflicto manifiesto. Si el conflicto supone un bloqueo en la consecución de fines o satisfacción de necesidades, el sujeto que lo sufra intentará modificar el comportamiento de la otra parte mediante el poder.

En la organización, esta relación entre poder y conflicto se incrementa especialmente cuando un miembro, grupo o departamento no sólo persigue tener poder e influencia sobre decisiones y recursos, sino que trata de tener más poder que nadie. Como afirma Kahn (1964) “el conflicto se maximiza cuando la persona busca no meramente el poder, sino el control”, es decir, poder suficiente para controlar a los otros.

### 2.6.3 El conflicto en la GCS

En la GCS el conflicto se presenta, más que manifiesta, de forma latente. No se ostenta como un problema en el que los actores se muestren en oposición a que otros logren sus objetivos por medio de bloqueos, sino más bien se exterioriza en función de que no existe la suficiente comunicación entre los empleados para llevar a cabo el trabajo de forma ordenada y cooperativa.

Con frecuencia el jefe exige de sus subordinados la realización de una tarea sin tomar en cuenta los elementos que se requieren para llevarla a cabo. Aquellas personas a las que se les exige que hagan algo, al ver que no cuentan con el material necesario, se quejan de que el superior pide una cosa que es de difícil realización por las circunstancias y entran en un conflicto latente donde no se encuentran a gusto en el trabajo; por un lado, el jefe ya no quiere pedirle nada a

los empleados por la actitud que toman, en el sentido de que se muestran un poco reacios, y por el otro, los subordinados no muestran ninguna actitud de colaboración.

Sumado a ello, los grupos que se han establecido también son factor de conflicto ya que unos, de acuerdo a su percepción, estereotipos o sentimientos, no se integran con los miembros de los otros grupos y, si bien es cierto, que no hay conflicto manifiesto en el que se pretenda bloquear la actividad del otro con propósito expreso, sí se niegan a cooperar en la realización de una tarea.

Por ejemplo, si el jefe de información requiere del departamento de Diseño, la elaboración de un cartel, en Diseño argumentarán que tienen mucho trabajo y que por el momento no lo pueden hacer. Esto genera una situación en donde, no hay pelea, pero sí el sentir de que no existe solidaridad y se crea una relación de alejamiento entre uno y otro.

Asimismo, esta situación puede ser factor para que los individuos se sientan estresados por las situaciones laborales. Por ello, a continuación veremos qué es el estrés y lo que implica.

## **2.7 El estrés**

El estrés es otra fuente de la que se pueden derivar los conflictos. Ardid y Zarco opinan que entre los factores que contribuyen a generarlo se encuentran “la rapidez con que se han introducido nuevos modelos de actuación personal y social, la multiplicidad de roles a desempeñar, las demandas de eficacia y

eficiencia, así como el desajuste entre los nuevos estilos de vida y los deseos y/o capacidades de la persona para afrontarlos”.

En el ámbito organizacional, la mayoría de los estresores provienen del entorno laboral, de la manera en que la organización lleva a cabo sus tareas y procesos. Aunado a ello, la falta de control de los sujetos sobre las situaciones causantes de su estrés repercute en su salud y en la eficiencia organizacional.

De esta manera, la experiencia de estrés no sólo tiene efectos sobre el trabajador, sino también sobre los resultados organizacionales, tales como el nivel de desempeño, índices de rotación y absentismo o el grado de motivación y satisfacción laboral.

### 2.7.1 Definición de estrés

Este concepto, como la mayoría de los utilizados en las Ciencias Sociales, tiene diversas definiciones. Entre los autores que lo han abordado podemos mencionar a McGrath (1970) para quien el estrés es “un importante desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad bajo condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación tiene importantes consecuencias percibidas”.

En este sentido, el estrés ocurre cuando las habilidades de la persona son incongruentes con la demanda del entorno laboral y de la tarea, o cuando existen impedimentos fuertes para que el trabajador consiga satisfacer sus necesidades. Se trata entonces de una falta de ajuste entre persona y entorno (Peiró, 1997:111).

Otra definición es la de Gardner y Taylor (1975) para quienes el estrés es un “fenómeno individual de naturaleza subjetiva y puede darse en cualquier persona que siente que se encuentra bajo presión”.

### 2.7.2 Desencadenantes del estrés

De acuerdo a diversos autores -Gross (1970), Landy y Trumbo (1976), McGrath (1976)- podemos mencionar los siguientes estresores que se dan en el entorno laboral:

- Los que se refieren al trabajo en sí: no perderlo, posibilidad de ascenso, retiro, excesiva competitividad.
- Los que hacen referencia a la tarea: trabajo rutinario, dificultad excesiva, inseguridad y condiciones de trabajo arriesgadas, excesivo número de horas.
- Los que están relacionados con la estructura de la propia organización: el entorno físico.
- Los roles: conflicto, ambigüedad.
- El entorno social y las relaciones interpersonales: desacuerdos, aislamiento.
- El propio sujeto que aporta aspectos estresantes a la situación: ansiedad, estilos perceptuales.

En seguida abundamos un poco en los factores de estrés procedentes del rol y de las relaciones interpersonales.

#### 2.7.2.1 Factores de estrés procedentes del rol

Un rol es un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización y que determinan en buena parte las conductas de la persona que lo desempeña (Peiró, 1997:272).

Los roles son importantes generadores de estrés dentro de la organización, sobre todo por cuatro aspectos principales:

- **Ambigüedad de rol:** se da cuando un individuo posee inadecuada información sobre su rol laboral; es decir, cuando no están expresados con suficiente claridad los objetivos del trabajo asociados con su rol o la amplitud de sus responsabilidades. Kahn encontró en su estudio que los trabajadores que experimentaban ambigüedad en su rol mostraban mayor insatisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.
- **Conflicto de roles:** producido por demandas que el individuo no desea cumplir.
- **Responsabilidad sobre otras personas:** Wardwell (1964) señaló que la responsabilidad sobre otras personas presenta mayor riesgo de enfermedades coronarias que la responsabilidad sobre las cosas.
- **Factores relacionados con el rol:** entre ellos se encuentra la insuficiente responsabilidad, la falta de participación en la toma de decisiones y la falta de apoyo por parte de la dirección.

#### 2.7.2.2 El estrés y las relaciones interpersonales

Por otra parte, las relaciones “pobres”, es decir, de poca confianza, poco apoyo emocional y poco interés en escuchar al otro, están positivamente correlacionadas con una elevada ambigüedad de rol, por lo que conducen a comunicaciones insuficientes e inadecuadas y producen tensiones psicológicas e insatisfacción en el trabajo.

Las relaciones se dividen en tres grupos:

- **Relaciones con los superiores:** el tratamiento desconsiderado y los favoritismos de jefes y supervisores generan sentimientos de tensión y presión en el trabajo.
- **Relaciones con los subordinados:** la contraposición que se produce entre la demanda de conseguir una elevada productividad y la de un tratamiento considerado y una mayor participación de los subordinados puede producir sentimientos de tensión.
- **Relaciones entre compañeros:** la rivalidad entre compañeros para conseguir las condiciones y situaciones más ventajosas; la falta de apoyo emocional en situaciones difíciles e incluso la falta de esas relaciones, son situaciones que producen estrés.

## 2.8 La satisfacción

Para que el actor en la organización permanezca dentro de ella y se desempeñe con un buen nivel de productividad, es necesario que se sienta satisfecho, o sea, que obtenga alguna compensación de la empresa y de su ambiente de trabajo.

Por satisfacción entendemos el conjunto de actitudes o configuraciones de placer. Son estados emocionales positivos resultantes de una o varias experiencias (Peiró, 1997: 67). La satisfacción del trabajo es, entonces, “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Peiró, 1997:56).

Un factor que influye en la satisfacción del empleado es, precisamente, el trabajo que realiza. Al parecer, de acuerdo a Katz y Kahn (1985), las personas prefieren

trabajos que motiven su capacidad y que les permitan cierto grado de responsabilidad y de toma de decisiones. El hecho de que la mayoría de puestos ofrezca un contenido de trabajo rutinario es fuente constante de frustración para el trabajador con espíritu de lucha.

Entonces, un trabajo con desafío intelectual y amplia participación en el seno de la empresa, contribuirán a que el sujeto se sienta satisfecho en ella. Por eso es necesario que los puestos de trabajo sean diseñados procurando que resulten desafiantes e interesantes y que den al trabajador responsabilidad, autonomía y control, de forma que éste, a través de su desempeño, pueda satisfacer ciertas necesidades tales como la necesidad de logro, la necesidad de competencia y la necesidad de autorrealización.

Por otro lado, en la satisfacción intervienen factores personales. Según Peña, la satisfacción laboral determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo por diferentes causas, entre ellas la pertenencia a un grupo, su sentimiento de seguridad, el reconocimiento de su labor, etc.

La satisfacción, además, va de la mano con el desempeño ya que prefija el rendimiento del actor.

### 2.8.1 Satisfacción laboral y rendimiento

El que un individuo se sienta satisfecho con su trabajo, específicamente con su puesto, repercute directamente en la empresa ya que quien está satisfecho con el que tiene, adoptará actitudes positivas respecto a él, por el contrario, quien se encuentra insatisfecho mostrará actitudes negativas que influirán en su



rendimiento y que estarán generadas en el poco deseo de acudir a la organización para llevar a cabo una tarea que le parece tediosa, aburrida o de escasa contribución a su desarrollo profesional.

La relación entre satisfacción y rendimiento puede parecer paradójica. De primera instancia se pensaría que la satisfacción incrementa la productividad, sin embargo, según Peiró, el proceso es al revés. Un buen desempeño con un nivel alto de productividad puede generar recompensas, las cuales crean un sentimiento de satisfacción en el trabajo. Lo anterior supone que la satisfacción más que determinar el nivel de ejecución (desempeño) es determinada por él.

Robbins opina lo mismo y dice “es más probable que la productividad lleve a la satisfacción y no a la inversa. Cuando alguien hace un buen trabajo, se siente bien al respecto. Además, si asumimos que la organización recompensa la productividad, su mayor producción aumentará los reconocimientos verbales, su nivel salarial y sus probabilidades de ascender. A su vez, estas recompensas incrementarán su grado de satisfacción con el trabajo” (Robbins, 1998: 37).

Sin embargo no descartamos la idea tradicional que afirma que la satisfacción incrementa el nivel de productividad, ya que, como se ha dicho, un trabajador satisfecho tendrá actitudes positivas respecto a él y por tanto lo desempeñará con gusto. En todo caso, se desarrolla un círculo virtuoso.

### 2.8.2 Frustración

La otra cara de la moneda en la satisfacción es la frustración, a la cual Peña define como una “situación de tensión emocional que se produce en el sujeto cuando

aparece un obstáculo que le impide alcanzar un objetivo”, o bien, de acuerdo a Korman “un estado del organismo resultante de un acontecimiento insatisfactorio; la emoción de una persona que experimenta cuando está en una situación que no le produce satisfacción” (Peña, 1999: 89).

### 2.8.3 Necesidades

Los seres humanos tienen necesidades que deben cubrir para encontrarse bien. Una necesidad es “una carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados” (Robbins, (1998:52). Entre las muchas necesidades que siente el hombre están la de logro, de afiliación, de agresión, de autonomía, de defensa, de diferencia, de dominación, de evitación del daño, de evitación de la vergüenza, de protección, de orden, de juego, de rechazo, de sexo, de consolación, de comprensión.

Pero en el contexto de la organización, se han distinguido tres especialmente importantes:

1. *Necesidad de logro*: impulsa a los sujetos a superar los márgenes establecidos al realizar sus actividades y a mejorar sus propias realizaciones. Los sujetos con elevada necesidad de logro prefieren tareas que ofrezcan una buena probabilidad de éxito pero con cierta dificultad para que el éxito tenga un significado real.

Se ha pensado que la necesidad de logro de los miembros de la organización tiene importancia para el éxito organizacional. McClelland, por ejemplo, ha establecido que el crecimiento económico de las empresas tiene una relación estrecha con los niveles de necesidad de logro de sus miembros.

2. *Necesidad de poder*: es la necesidad de tener influencia sobre los otros y la posibilidad de ejercer control. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status y suelen estar más preocupados por ganar prestigio e influencia que por una realización efectiva.

3. *Necesidad de afiliación*: los individuos con esta necesidad tienden a agradar y a buscar la aceptación de los otros y prefieren las situaciones cooperativas que las competitivas.

Por otro lado, Abraham H. Maslow, creador de la *Teoría de la jerarquía de las necesidades*, parte de la idea de que la insatisfacción connatural al hombre, crea constantemente necesidades, pero éstas no surgen de manera aleatoria, sino por el contrario, de forma jerarquizada, es decir, se parte de las necesidades más básicas o de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) y se culmina con unas más elevadas o de orden superior (amor, estima y autorrealización).

Esta teoría se desarrolla en el ámbito de la organización cuando el individuo normal, con sus necesidades fisiológicas satisfechas, ingresa a una empresa que le va a brindar seguridad. Dentro de la compañía tratará de integrarse a un grupo y de establecer relaciones de amistad. Posteriormente, buscará ser ascendido y de obtener éxitos en su carrera profesional.

Más adelante, el individuo, ya colocado en la organización, necesita para permanecer en ella, como se vio más arriba, obtener ciertos beneficios que se traducen en las recompensas que ésta otorga a cada uno de los empleados con el objetivo de incrementar su productividad. Veamos, pues, lo que concierne a las recompensas.

#### 2.8.4 Recompensas

Es cosa sabida que la gente no trabaja por nada, sino que, espera determinadas remuneraciones: salario, prestaciones, oportunidad de ascender, reconocimiento, trato social, etc., todo lo cual se refieren a sus necesidades particulares.

Las recompensas tienen mucho que ver con el grado de satisfacción que el actor de la organización alcance. Si los empleados consideran que sus esfuerzos son apreciados y están vinculados en forma estrecha a las compensaciones que valoran, éstos se sentirán recompensados y satisfechos, provocando una elevación de su desempeño.

En este sentido, las recompensas tienden a conducir a la productividad y a la satisfacción laboral cuando 1) los empleados las consideran equitativas, 2) están vinculadas al desempeño, y 3) son apropiadas a las necesidades de cada uno.

Robbins dice al respecto que si se obtienen las tres condiciones anteriores se logrará un mínimo de insatisfacción de los empleados, se reducirá el ausentismo y la rotación y se incrementará el compromiso con la organización.

La percepción también está presente aquí, como en todos los procesos de interacción del ser humano, por lo que “si los empleados perciben que sus esfuerzos no son reconocidos o premiados y ven que sus alternativas están limitadas, quizá sigan en el trabajo, pero se desenvolverán en un nivel considerablemente inferior a sus capacidades” (Robbins, 1998:252).

#### 2.8.4.1 Clases de recompensas

Las recompensas se dividen en intrínsecas y extrínsecas y son explicadas a continuación:

**Recompensas intrínsecas:** son las que reciben los individuos por ellos mismos y son resultado de la satisfacción del empleado con su trabajo. Entre estas recompensas se encuentra la toma participativa de decisiones, mayores responsabilidades, oportunidades de crecimiento personal, mayor libertad en el puesto, trabajo más interesante y diversidad de actividades.

**Recompensas extrínsecas:** incluyen las *compensaciones directas* (salario base, horas extras, prima vacacional, primas por desempeño), las *indirectas* (seguro, vacaciones pagadas, servicios y gratificaciones) y las *gratificaciones no económicas* (oficina amueblada al gusto, espacios de estacionamiento asignados, hora de comida preferida, asignación de trabajo preferida y secretaria propia).

#### 2.8.5 Recompensas en la GCS

El Instituto Mexicano del Petróleo ofrece a todo su personal compensaciones en retribución de su trabajo con la finalidad de que cubran algunas de sus necesidades, se encuentren satisfechos y mantengan un nivel de productividad aceptable.

En la GCS se otorgan recompensas extrínsecas directas tales como el pago de un salario base y de horas extras, prima vacacional, premio por puntualidad,

compensación por antigüedad (a partir de los 10 años laborando en la empresa), cinco días económicos anuales y, por supuesto, aguinaldo.

Como recompensas indirectas ofrece seguro de vida y vacaciones pagadas, distribuidas en dos periodos al año (de diez días cada uno).

En cuanto a las gratificaciones no económicas, los empleados gozan de lugar de estacionamiento asignado, cada año se otorga un reconocimiento al mejor trabajador y se concede una onza Troy de plata cuando cumplen treinta años de labor.

Todo lo anterior buscando que el empleado se sienta bien remunerado por su trabajo, identificado y agradecido con la empresa, y por lo tanto, contento por ser parte de ella; además, este mecanismo de recompensas es muy útil para lograr la motivación de los empleados. Pasemos entonces a ver lo que ésta implica.

## **2.9 La motivación**

Cuando hablamos del individuo en la organización y de su desempeño dentro de ella, no podemos olvidarnos de la motivación. Ésta determina la disposición de llevar a cabo algo y está condicionada por la capacidad de actos para satisfacer alguna necesidad individual, es, entonces, la fuerza o impulso que lleva a las personas a realizar una determinada actividad.

En este sentido, Rodríguez define a la motivación como “el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos

esfuerzos encaminados a la consecución de metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras” (Rodríguez, 1998: 110).

También es posible referirse a la motivación como tensión. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual estimula los impulsos internos del sujeto. A su vez, los impulsos suscitan la búsqueda de metas particulares que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Por eso, Robbins dice que “los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión y, para aliviarla emprenden actividades. Entre más grande sea la tensión, mayor será la actividad necesaria para templarla” (Robbins, 1998: 52).

En términos concretos, la motivación es un concepto que involucra a) la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una tarea, b) la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo, y c) la decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo.

### 2.9.1 Proceso de motivación

El proceso de la motivación comienza con una necesidad que requiere ser satisfecha. La aparición de esa necesidad genera un desequilibrio interno (tensión), fisiológico o psicológico, que quien lo padece debe reducir. Con tal objetivo, encaminará su conducta hacia aquellas metas que considere reducen dicho desequilibrio o tensión. Como consecuencia de esa conducta obtendrá resultados que pueden producirle satisfacción o insatisfacción.

En caso de que los resultados fueran positivos, es decir, satisfactorios, se restablece el equilibrio en el individuo y además se produce un reforzamiento de su conducta, aumentando la probabilidad de que en situaciones parecidas se vuelva a repetir esa misma conducta. Por el contrario, si los resultados obtenidos son insatisfactorios, continúa el desequilibrio interno, y el individuo tendrá que modificar su conducta a fin de obtener los resultados satisfactorios deseados.

### 2.9.2 Situación motivada

Una situación de motivación tiene un doble aspecto. Uno subjetivo, como una condición del individuo y que se llama necesidad, deseo o impulso. Otro, objetivo, que corresponde a un objeto fuera del individuo y que se puede llamar incentivo o fin. Cuando la naturaleza del incentivo y de la necesidad son complementarias, al satisfacerse la necesidad, se habla de una situación motivada (Peña, 1995: 62).

Ahora bien, cuando alguien está motivado se encuentra en un estado donde la motivación es parte intrínseca de esa persona; se encuentra determinada por él mismo y no por algo que le sea ajeno. Peña lo dice así “un hombre está motivado cuando tiene su propio generador instalado en sí mismo y no en estímulos externos” (Peña 1995, 84).

Por otra parte, si se quiere motivar a los empleados, el psicólogo Frederick Herzberg sugiere que se destaquen los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el crecimiento, características que son intrínsecamente remuneradoras para la gente.



Hablando en términos de productividad, y tomando en cuenta que entre más motivados se encuentren los empleados mayor será su rendimiento, una organización que desee mejorar la calidad de sus servicios, tendrá que buscar métodos que eleven la voluntad de ejecutar sus trabajos; recompensas por medio de las cuales se logre controlar y dirigir la conducta de los empleados hacia sus propósitos. Sin embargo, este criterio de efectividad debe ser compaginado, a su vez, con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y el logro de sus objetivos personales, lo cual no siempre resulta sencillo.

### 2.9.3 Tipos de motivación

Existe la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Una diferencia entre ambos tipos de motivación puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente quiere el individuo mientras que la motivación extrínseca lo lleva a hacer determinadas actividades porque así es posible cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que se obtienen a cambio y que son otorgadas por la empresa.

### 2.9.4 La motivación en la GCS

El IMP, como ya hemos visto, ofrece ciertas recompensas a sus trabajadores, para que éstos se sientan satisfechos y, además, motivados. Ahora bien, en la GCS podemos hablar de una motivación extrínseca donde los incentivos se refieren al sueldo, a las condiciones laborales, a los reconocimientos y a las compensaciones.

Pero por el lado de la motivación intrínseca, la cual depende única y exclusivamente del individuo y de su estado de ánimo, así como de qué tan a gusto se encuentre en la empresa y en su puesto de trabajo, por el momento no podemos ahondar demasiado, sin embargo, ésta se definirá en el capítulo cuarto cuando la encuesta de clima organizacional sea aplicada.

## CAPÍTULO III

### LA COMUNICACIÓN DE LA MANO CON LA ORGANIZACIÓN

En este tercer capítulo abordaremos los aspectos más relevantes de la comunicación. Comenzaremos con una explicación acerca de su importancia en el ámbito de la vida social del ser humano, así como su definición, su proceso básico y su diferencia con la información.

Continuaremos con un recuento de cómo se ha desarrollado la comunicación a lo largo de los años en el estudio de las organizaciones y hablaremos de las tendencias que actualmente son llevadas a la práctica.

Asimismo hablaremos de lo que es la comunicación organizacional, su definición, los tipos y flujos en los que se desenvuelve, sus características y principales barreras, para continuar con una aproximación a lo que serían los elementos de una comunicación eficaz.

### **3.1. La comunicación**

La comunicación es un proceso que se nos presenta en todos los aspectos de la vida. Nuestros actos, querámoslo o no, hagámoslo de manera consciente o inconsciente, comunican y aportan significados a los otros. La comunicación es la oportunidad de encuentro con los demás, plantea una amplia gama de interacción en el ámbito social, simplemente porque es ahí donde se encuentra su razón de ser; es a través de ella como las personas establecen relaciones afectivas y de solidaridad.

La comunicación es el elemento social que permite la creación de agrupaciones humanas, la base sobre la que se cimienta la sociedad, la cultura y la expresión más elevada del desarrollo humano: la civilización.

Es, además, por medio de ella que el ser humano expresa su capacidad de simbolizar, al representar de diversas maneras sus ideas, emociones y deseos, para que sus congéneres los conozcan y, a su vez, puedan expresar los suyos.

En el contexto de la organización, la comunicación se presenta como el medio necesario por el que los actores intercambian información y se ponen de acuerdo para llevar a cabo sus actividades de manera coordinada y cooperativa.

Sus relaciones se establecen a partir de ella, y con ella se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se evalúan y planifican estrategias, se establecen metas y se prepara el plan de acción a seguir.

Todas las organizaciones, que pretendan alcanzar éxito y optimización en sus procesos, deben priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación –o de acción comunicacional, que vendría a ser lo mismo– eficaz para la consecución de metas y objetivos.

No se debe olvidar que existe una estrecha relación entre la comunicación y los comportamientos individuales y sociales que contribuyen al logro de las metas en la organización.

De acuerdo a Zarco y Ardid “el establecimiento de una adecuada comunicación conllevará a importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización. Por un lado, potenciará la motivación y sentimiento de autoestima del trabajador; por otro, repercutirá en la productividad de la institución” (Zarco y Ardid en Rodríguez, 1998:138). Además, la trasmisión de los elementos que mantienen la identidad de la organización a pesar de los cambios que le ocurren, sólo es posible mediante sistemas de comunicación.

### 3.1.1 Definición de comunicación

La comunicación es un fenómeno que surge de manera natural en cualquier tipo de relación humana. A la fecha aún los teóricos e investigadores no se han puesto de acuerdo en cómo definirla, por lo que generalmente cada uno plantea una forma propia de hacerlo. Así, Joan Costa en su *Comunicación en acción*, establece: “La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo–, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otros individuos –u otro sistema– situado en otra época y en otro lugar, según

motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común” (1999:62 ).

Zarco y Ardid, por su parte, definen a la comunicación de la siguiente manera: “es el proceso a través del cual se transmite una idea o un mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, dándose, asimismo, la posibilidad de influencias recíprocas” (en Rodríguez, 1998: 140).

Por su parte, Flores (1989: 20) dice que la comunicación es “el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento”. Este comportamiento, puede incluir asimismo un cambio en el conocimiento como en la actitud.

Para Serna (2000:91) la comunicación también es un proceso “por el cual un agente emisor transfiere una información a una receptor y éste entiende cabalmente el mensaje recibido”. Veamos a continuación cómo se desarrolla dicho proceso.

### 3.1.2 El proceso de la comunicación

Pretender explicar el proceso de la comunicación de una forma sencilla y concreta, resulta difícil dado que existen diversas teorías que lo explican de diferentes maneras. Los estudiosos del tema se han dado a la tarea de aportar esquemas propios además de los ya habidos, aumentando y corrigiendo cada vez, dando como resultado una gran variedad de ellos. Sin embargo, la mayoría, en

esencia, hablan de lo mismo e incluyen, con ciertas modificaciones y adiciones, equivalentes elementos.

El proceso de la comunicación se puede explicar de una manera somera, pero suficiente para lo que nos atañe, de la siguiente forma: se deben tomar en cuenta como referencia los elementos ya conocidos de la comunicación tales como emisor, canal, mensaje y receptor.

El primer paso de este proceso lo lleva a cabo un agente emisor que toma cierta información y la codifica en su propio lenguaje y códigos (en la definición de Berlo, un código es cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera que tenga significado para alguien), en los que van implícitos su personalidad y sus valores. Esa información así codificada es el mensaje que será enviado a través de un canal de comunicación, el cual puede ser oral, escrito, individual o grupal. Posteriormente, el mensaje debe llegar a un receptor que lo decodifica con su lenguaje, valores y personalidad, creando así un contexto (conjunto de datos y acontecimientos que condicionan el comportamiento lingüístico) y un campo común de experiencia. El proceso concluye con el feedback o retroalimentación cuando el receptor da respuesta al emisor después de haber recibido el mensaje. A través de este último elemento el emisor comprueba si el comportamiento del receptor corresponde o no a sus expectativas. Es, además, el concepto básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación

### 3.1.3 Comunicación e información

Comunicar no sólo es transmitir un mensaje. Cuando se hace eso únicamente se está informando. La información es, simplemente, el contenido de la comunicación y se caracteriza por su sentido unidireccional, pues se considera únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje.

La mayor diferencia entre comunicación e información es la retroalimentación, ya que un mensaje que no espera respuesta se convierte en mera información, por el contrario “cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión, nos hallamos ante un proceso de comunicación” (Homs, 1990:15). Por lo anterior, la información es un ingrediente de la comunicación.

En síntesis, la información sólo proporciona conocimiento sobre algo, mientras que la comunicación integra a dos o más interlocutores a un objetivo común, rolando los papeles de emisor y receptor.

## 3.2 La comunicación en la empresa

Desde que se inició el estudio de la organización, a finales del siglo XIX y principios del XX, la evolución en las escuelas y teorías referentes al proceso comunicacional no ha dejado de avanzar.

Primero la teoría clásica, con los ya clásicos Taylor y Weber en donde se enfatizaban aspectos estructurales de la organización, tales como jerarquía,



autoridad, centralización en la toma de decisiones y poca atención al aspecto humano, fomentaba una comunicación preponderantemente formal, oficial y vertical descendente, con poca libertad en el manejo de contenidos fuera de lo estipulado.

Con la teoría humanista, a finales de los años veinte, llegan Mayo, Lewin, Likert, McGregor y Argyris, quienes ponen el acento en el recurso humano y en su impacto en los logros de la empresa. Es en esta teoría donde se consolidan premisas importantes como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informal. Para la consecución de esos aspectos, la comunicación es prioritaria y se le otorga un papel central y definitivo.

Posteriormente, con la teoría de sistemas se considera relevante para la organización la apertura al medio y la influencia del contexto. Es decir, se deja de ver a la empresa como un ente independiente de lo que lo rodea y se le concibe como un organismo que requiere tomar energía de su ambiente exterior para su sobrevivencia. Katz y Kahn son los pioneros en pensar a la organización como un sistema abierto.

En esta escuela, la comunicación es de suma importancia en el proceso de entrada de información al sistema y del *feedback*, en el que por medio de la retroalimentación será regresada al exterior.

Finalmente, la teoría contingente, que se remonta a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, establece que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. La comunicación, en esta corriente, se perfila ya hacia una visión de

comunicación interna y comunicación externa y se la ve como elemento integrador de la empresa, en un medio dinámico y cambiante.

Estas cuatro escuelas de pensamiento permanecen hoy día y aún se estudian y practican en todo el mundo; sin embargo, la investigación no ha dejado de avanzar y han surgido nuevas corrientes o tendencias. Dedicuémosles, pues, también un espacio:

**Desarrollo Organizacional:** data de la década de los setenta y se define como el proceso del cambio planificado a través del trabajo en equipo o grupos de trabajo. La idea es planificar las acciones y ser proactivos a través de esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar (Serna, 2000: 54).

**Excelencia:** se desarrolla sobre la base de ocho principios básicos: 1) acción; 2) atención al cliente manteniéndose al tanto de sus necesidades; 3) autonomía y espíritu emprendedor; 4) participación del personal de una manera intensa a través de comunicación descendente, ascendente y horizontal, creando conciencia de que sus esfuerzos son básicos para el éxito institucional; 5) contacto directo y cercano con el cliente; 6) mantenerse en el negocio que se domina mejor y no abarcar varios rubros; 7) personal reducido a lo esencial; 8) cultura organizacional con dedicación a los valores principales de la compañía (Silicio, 1999: 46).

**Administración de calidad:** es parte de la administración contemporánea, la mayoría de las empresas se rigen actualmente por ella. El punto de partida es que la calidad está centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables

para la satisfacción total de los clientes que reciben el producto o servicio (Silicio, 1999: 52).

**Administración participativa:** se parte de la iniciativa de informar y difundir los objetivos, la misión y la visión de la empresa, o sea, los elementos culturales básicos. La idea es que estos sean no sólo conocidos, sino aprobados para que realmente sean adoptados. Las personas de todos los niveles tienen la capacidad y el derecho para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (Serna, 2000: 37) .

Existen otras dos tendencias más; la primera encabezada por el teórico Joan Costa. En ella, la gestión empresarial implica, además de las ciencias empresariales clásicas (economía, organización, administración y productivismo), las ciencias de lo que él llama *Comunicología* y de la *Ciencia de la acción* cuyo objetivo es el dominio y el control de la estrategia. La otra, establecida por el chileno Fernando Flores, plantea la invención de nuevas capacidades de acción partiendo de los compromisos.

### 3.2.1 La Comunicología y la Ciencia de la Acción

En el capítulo anterior se habló del individuo dentro de la organización como actor, por lo tanto ese individuo lleva a cabo *acciones*, y siendo el factor humano el principal componente de una institución, diremos, siguiendo a Costa, que las empresas son mundos en acción.

Para Costa (1999:17) “la acción es el principio de la vida humana. La comunicación, que es también una esencia de ésta, es el principio de la vida

social. Del mismo modo, actuar y comunicar son los principios vitales de la empresa”.

De acuerdo a este autor, el individuo no es un receptor pasivo, menos aún un autómatas que simplemente reacciona a los estímulos. Él ve al hombre como un ser que intercambia materia, energía e información. Además le reconoce la capacidad de seleccionar, interpretar, opinar y decidir. Y es por medio de la interpretación de los mensajes, por donde las personas llegan a la acción. De tal manera que, la comunicación se manifiesta a) por medio de *actos*, y b) por medio de *mensajes*.

Por eso asegura que “la acción es comunicación y la comunicación es acción”. En este sentido, todo acto significa, y por tanto, comunica. A la sazón, podemos decir, que toda comunicación es una acción, un modo de actuar unos con otros.

Queda claro, entonces, que todo lo que lleva a cabo el ser humano son actos, desde su pensamiento (el pensar, es una forma de actuar) hasta el más pequeño de sus movimientos, con los que comunica y significa, lo haga de manera consciente o no. Decimos, pues, que el actor se desenvuelve en un mundo de acción y, por ende, de comunicación.

### 3.2.1.1 La acción en la empresa

Hemos hablado de la acción, pero no se ha definido. Citemos a Costa y digamos que “una acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el entorno físico y social, que crea una modificación en ese

entorno o que introduce una nueva realidad, o un nuevo significado” (Costa, 1999:28).

Una acción es, además, una cadena de actos, y un acto es la unidad mínima de acción. En este tenor, todas las organizaciones emprenden acciones, ya que toman y acometen iniciativas, y éstas a su vez se convierten en operaciones, en actos. Es decir, la empresa lleva a cabo acciones, a las que podemos llamar estrategias, para lograr propósitos específicos y obtener los resultados deseados.

### 3.2.1.2 Eficacia de la acción

Al llevar a cabo acciones, la empresa busca lograr su objetivo máspreciado: la eficacia. Es eficaz la acción que produce el efecto previsto. Para asegurar dicha eficacia, Costa se basa en dos principios:

1. *diseñar*, paralelamente al plan estratégico de acción de la empresa, un plan estratégico de comunicación que lo acompañe: toda acción debe ser eficazmente comunicada (o, según el caso, silenciada).
2. *asegurar* la acción, por medio del establecimiento de programas específicos, y verificar los efectos en la medida en que los actos se suceden en el desarrollo de la acción y al final de la misma.

Al primer punto se le debe poner especial atención, porque muchas veces un plan de acción falla, aún siendo óptimamente diseñado, si no se ha previsto de qué modo, a quiénes y en qué momento, los actos que lo constituyen deberán ser comunicados.

### 3.2.1.3 El triángulo de la comunicación

Costa, en esta nueva teoría de la Comunicología, habla de que la comunicación aplicada es esencialmente estratégica. Para éste autor, no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas o la producción, sino que además contribuye a definirla y la hace realizable y controlable. Y dice que la comunicación abriga una triple condición: es proyectual, vectorial e instrumental:

**Proyectual:** es conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa.

**Vectorial:** a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce.

**Instrumental:** pone las herramientas para la difusión de significados, valores e información.

En este sentido, lo que las empresas deciden, planifican y realizan, únicamente adquiere sentido cuando lo comunican. Así, comunicar una decisión, es decir, una acción, es más importante que la acción misma. Llevar a cabo acciones, como innovaciones o cambios estratégicos, implica que han de ser comunicadas, ya que si no es así, las decisiones no son más que deseos o buenos propósitos, pero nunca hechos, jamás acciones.

Los actos sólo se difunden al ser comunicados. La acción o el acto no pueden autoexplicarse por sí mismos; no pueden transmitir la información, el significado y los valores que contienen y que la empresa quiere acentuar y transferir a sus destinatarios.

Al no ser posible que el acto se explique por sí mismo, los individuos únicamente lo perciben porque ocurre y lo interpretan a su manera, aunque no siempre como la empresa quisiera, ya que la percepción del hecho es una experiencia individual, y cada uno le da sentido y hace su propia interpretación.

He ahí la importancia de la comunicación, porque es ella la que orienta el significado del acto, lo extiende y lo propaga desde un punto emisor a muchos de destino, tantos como sea conveniente para la empresa.

### 3.2.2 La comunicación a partir de los compromisos

Otra teoría que también mantiene el tenor en la acción, pero que involucra un nuevo elemento, el compromiso, es aportada por Fernando Flores, en su libro *Inventando la empresa del siglo XXI*, en donde su propósito fundamental es la invención de nuevas capacidades de acción, que se puede dividir en dos maneras de hacerlo: 1) reorganizar la teoría de la administración, haciendo uso de percepciones derivadas de la filosofía del lenguaje y la hermenéutica; y 2) aplicar estas percepciones al diseño práctico de productos para la “Oficina del Futuro”.

Lo esencial de este enfoque para el estudio de la comunicación puede reducirse en lo siguiente:

- a. Las unidades básicas en la comunicación son el lenguaje y los compromisos.
- b. Las estructuras generadas de las unidades de interacción cooperativa, son llamadas “Conversaciones para la Acción”.
- c. El proceso de conversación se produce contra un trasfondo de suposiciones y prácticas: el “ trasfondo del escuchar”.

- d. Es posible ver a las organizaciones como redes de “conversaciones” elementales que articulan una red de compromisos.
- e. La administración y la comunicación no se pueden diferenciar en la articulación real de esta red.

Esta teoría es diferente de la que comúnmente se usa para estudiar la comunicación y la administración. Parte de un enfoque en el que se analiza la comunicación en función de los *compromisos* hechos en las conversaciones y la administración en términos de la creación, responsabilidad e iniciación de nuevos compromisos dentro de las organizaciones. Esencialmente, esta tendencia ve al lenguaje como una expresión de compromiso.

Complementario a ello, las nuevas tecnologías como el correo electrónico, intranet, Internet, las videoconferencias y presentaciones interactivas, se presentan ahora como herramientas indispensables para el desarrollo de la comunicación en la empresa.

### 3.2.2.1 Lenguaje y compromiso

El lenguaje (sistema de signos orales o escritos utilizados por el ser humano) es el medio que permite a los miembros de un sistema comunicar unos a otros sus ideas y sentimientos. En la propuesta de Flores, el lenguaje y el habla (utilización individual que cada sujeto hace del lenguaje) toman una dimensión diferente a la tradicional: “ya no son más vistos como instrumentos; más bien son una “revelación”, fenómenos que no pueden ser comprendidos aparte de vivir en el mundo, ya que el mundo es lo que se revela en el lenguaje” (Flores, 1989:23).



A través del lenguaje se establecen los compromisos sociales, elemento de especial importancia para Flores en el proceso de comunicación y en el establecimiento de la acción, ya que las expresiones por ellos intercambiadas representan un “compromiso de acción futura” en donde la “inquietud primaria parece ser si la promesa será mantenida o no”.

En esencia, la idea central es que “una persona al hablar se compromete a sí misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice” (Flores, 1989:26) y lo que se espera de ella es que se cumpla en lo posible el compromiso que establece a partir de lo afirmado.

Ejemplo de lo anterior es: “al decir *ahora está lloviendo en Florencia*, en una conversación normal, el que habla se compromete a sí mismo; él debe ser capaz de entregar evidencia si se le pide y si no es así, corre el riesgo de ser tomado por mentiroso” (Flores, 1989:25). En otras palabras “el hablante se compromete a algo, llegado el caso, con la verdad de la proposición expresada”.

En este proceso el habla y el escucha son fundamentales. El escuchar es una clase de entendimiento establecido a partir de las *conversaciones* que establecen el emisor y el receptor, en donde el primero hace una “petición” o “solicitud” y espera una respuesta positiva (en el sentido de obtener lo que está demandando) del segundo. La petición puede ser aceptada o declinada, pero también pospuesta para ser respondida más adelante.

Bien, hasta aquí lo que se refiere a las escuelas en comunicación en las organizaciones y, vista la tendencia actual, pasemos a ver qué es este concepto, al

parecer imprescindible en el buen desarrollo de una empresa o institución exitosa: la comunicación organizacional.

### **3.3 La comunicación organizacional**

Repetiremos una vez más que la comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes.

Para Andrade Rodríguez, la comunicación organizacional se puede entender de tres maneras distintas. En la primera es:

[...] el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional (Andrade en Fernández, 2003:12).

Desde la segunda perspectiva, representa una:

disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio (Andrade en Fernández, 2003:12).

La tercer manera de verla, es como un:

conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización , todo ello con el fin de que cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Andrade en Fernández, 2003:12).

Es desde este último enfoque, que la comunicación organizacional se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa.

**Comunicación interna:** se refiere al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Comunicación externa:** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o

mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

En los últimos años, a decir de Andrade “se ha visto una fuerte tendencia a llamar comunicación organizacional a la comunicación interna, y todo parece indicar que, con el tiempo, esta tendencia se acentuará”. En cualquier caso, el trabajo que hoy realizamos está enfocada a la comunicación interna, que es parte de la comunicación organizacional.

### 3.3.1 Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión. Según Costa (1998), debe ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”.

Sus objetivos son “contar a sus públicos internos lo que la organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible” (Morales en Benavides, 2001:219).

Andreu Pinillos (1996) asegura que para que la comunicación interna sea eficaz, deben estar implicados en el proceso todos los miembros de la empresa, desde el director hasta el colaborador de escaño más bajo, “sólo así se podrán conseguir los principios básicos de la comunicación interna: confianza y lealtad”.

Uno de los problemas principales en la empresa es la comunicación, porque generalmente la mayoría de las personas no están acostumbradas a escuchar a los demás, en este sentido dice Costa “es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos”. Entonces, una de las características más valiosas en la comunicación interna, y en la comunicación en general, es saber escuchar; al respecto se hablará más adelante, pero ocupémonos a continuación de las funciones que desempeña este tipo de comunicación.

#### 3.3.1.1 Funciones de la comunicación interna

La comunicación es imprescindible al momento de diseñar y presentar las reglas, las tareas y responsabilidades a los miembros de la organización, se utiliza para coordinar y dirigir todas sus actividades, y presenta tres funciones:

- a) Información. Es necesaria para que las personas sepan qué deben hacer y cómo hacerlo.
- b) Explicación. Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben. Asimismo, todos los departamentos deben estar informados de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- c) Interrogación. De acuerdo a Morales, es muy importante, para fomentar la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa, desarrollar el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre los miembros.

Por otra parte, Kreps (1990) sintetiza las funciones de la comunicación interna en cuatro puntos:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la empresa.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la misma.

### 3.3.1.2 Tipos y flujos de comunicación interna

La comunicación en la empresa puede ser de tipo informal o formal y éstos a su vez, presentan flujos comunicativos descendentes, ascendentes o verticales.

#### *Comunicación formal:*

Se origina en la estructura formal de la organización y transmite mensajes oficiales por canales formales: cartas, instructivos, manuales, memorándums, etc.

#### *Comunicación informal:*

Este tipo de comunicación tiene su origen en las interacciones sociales que surgen entre los miembros de la organización por motivos de trabajo en un principio, y por amistad e intereses comunes, después. Presenta dos ventajas

importantes sobre la formal: 1) favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de contactos entre compañeros de trabajo, y 2) sirve como válvula de escape a quejas, conflictos y frustraciones.

Por otro lado, esta comunicación es mucho más rápida que las comunicaciones oficiales, sobre todo en lo que se refiere a noticias de interés para los empleados.

Sin embargo, presenta algunas desventajas, como la generación del rumor, creado a partir de no poder comprobar la exactitud de los mensajes que fluyen por los canales de la comunicación informal.

#### *Comunicación vertical descendente:*

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos como oficiales por la organización. Uno de los tipos de comunicación que fluye por la estructura formal de la empresa o institución es la *comunicación vertical descendente*, a través de la cual se hace llegar la información desde la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa. Transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, como son:

1. Políticas, estrategias y objetivos de la organización y departamentos.
2. Instrucciones de trabajo.
3. Procedimientos y prácticas organizacionales.
4. Retroalimentación del desempeño.
5. Transmisión de los valores institucionales.

Presentamos enseguida un cuadro donde se aprecian los objetivos que persigue, los medios por los que se desarrolla y los puntos débiles que contiene (para los otros tipos de comunicación se hará lo mismo).

Comunicación vertical descendente		
Objetivos	Medios	Puntos débiles
<p>1. La <i>coordinación</i> de las unidades de la organización.</p> <p>2. Mantener <i>informado</i> al empleado con el fin de que contribuya a la consecución de fines y consiga una mejor comprensión de su tarea.</p> <p>3. Mantener la <i>motivación</i> del empleado, ya que una mejor comprensión y conocimiento de su trabajo y su organización pueden tener efectos motivadores.</p> <p>4. Implantar y fortalecer la cultura de la organización.</p> <p>5. Reducir la incertidumbre del rumor.</p>	<p>a) Publicaciones periódicas</p> <p>b) Anuncios</p> <p>c) Guía práctica de la empresa</p> <p>d) Folletos</p> <p>e) Campañas publicitarias en el interior de la organización</p> <p>f) Carteles</p> <p>g) Objetos promocionales</p> <p>h) Vídeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación de los canales por la sobrecarga de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.</li> <li>• Órdenes contradictorias que provocan confusión y ansiedad en los subordinados.</li> <li>• Muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros respecto a lo que se les ha ordenado hacer.</li> <li>• Pueden existir dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.</li> <li>• Puede haber comunicación en serie de un individuo a otro sin feedback, con la consiguiente distorsión.</li> </ul>



### *Comunicación vertical ascendente*

Un segundo tipo de la comunicación formal es la *comunicación vertical ascendente*, desde la que se transmite a los órganos de dirección mensajes relacionados con la ejecución del trabajo y con la marcha de las unidades inferiores. También es el canal por el que se hace llegar a las instancias superiores las quejas, peticiones, ideas y sugerencias de los trabajadores.

Sus funciones son:

1. determinar si los subordinados han recibido y comprendido los mensajes que se les han dirigido desde arriba, posibilitando evaluar y corregir los sistemas de comunicación descendente.
2. llevar a cabo una retroalimentación mediante la cual la dirección puede obtener la información necesaria para evaluar y corregir sus planes, sistemas y métodos.
3. comunicar a la dirección la percepción de los subordinados acerca del funcionamiento de la organización.
4. establece un canal para la participación.
5. contribuye al conocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados, facilitando así su satisfacción.

Los factores que afectan la eficacia de esta comunicación van desde características de la propia organización (distancias físicas, complejidad) hasta las características personales de los supervisores (actitudes de escucha, disponibilidad de tiempo) pasando por las características de los subordinados (grado de preparación, nivel de aspiraciones).

A continuación el cuadro con los objetivos, medios y puntos débiles:

Comunicación vertical ascendente		
Objetivos	Medios	Puntos débiles
1. Favorecer el diálogo, lo que generará que los empleados se sientan tomados en cuenta. 2. Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas. 3. Estimular el consenso.	a) Reuniones periódicas b) Entrevistas personalizadas c) Política de puertas abiertas d) Círculos de calidad e) Encuestas f) Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección</li> <li>• Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable, así generalmente sólo se comunican los mensajes positivos</li> <li>• Poca receptividad de los directores</li> </ul>

### *Comunicación horizontal*

Por último, la comunicación en las empresas está constituida por la *comunicación horizontal*; a través de ella, se facilita el intercambio de información entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, favoreciendo el desarrollo de las tareas y la resolución de los problemas.

Se han distinguido dos tipos de comunicación horizontal:

1. Interacciones entre compañeros dentro de un mismo grupo de trabajo: hace posible la coordinación y solución de problemas, sirve de soporte emocional e incrementa la satisfacción de los empleados.

2. Interacciones entre miembros de diversas unidades dentro de la misma organización: puede ser eficaz para transmitir información, coordinar actividades, resolver problemas y solucionar conflictos entre esas unidades.

Este tipo de comunicación es esencial para coordinar las distintas actividades de la organización, así como para intercambiar información sin tener que utilizar los canales formales de autoridad, pero para que la comunicación sea efectiva deben existir relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros que les permitan desarrollar confianza entre ellos y generar cooperación.

Veamos el cuadro:

Comunicación horizontal		
Objetivos	Medios	Puntos débiles
1. Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos. 2. Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación. 3. Incrementar la cohesión interna 4. Agilizar los procesos de gestión.	a) Reuniones de trabajo entre departamentos. b) Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés de los implicados</li> <li>• Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación.</li> <li>• Ausencia de canales establecidos</li> <li>• La gerencia puede darle poca o nula importancia a la comunicación horizontal como una forma útil de comunicación en las organizaciones.</li> </ul>

En todo este entramado de comunicación, vemos que las relaciones entre individuos son la base misma de la comunicación y lo que predomina, entonces, son las interacciones entre unos y otros para emitir y recibir mensajes. Ocupémonos ahora de la comunicación interpersonal ya que, como podemos apreciar de acuerdo a lo visto hasta el momento, la organización está formada por individuos que se relacionan entre sí y cuyas pautas de comunicación determinan el clima de un departamento en la empresa. Estudiar la comunicación interpersonal encuentra sentido en el hecho de que al analizar sus características y variables podemos determinar con mayor amplitud el clima vivido en la empresa.

### 3.3.2 La comunicación interpersonal

En el estudio de la comunicación organizacional es importante tomar en cuenta la comunicación interpersonal ya que, como hemos visto, la organización se conforma de individuos que interactúan entre sí y, por ende, establecen relaciones que por fuerza se establecen a través de la comunicación. Es por eso que en este apartado nos ocupamos de la comunicación interpersonal.

Por comunicación interpersonal vamos a entender “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara” (Sánchez en Fernández, 2003: 50). Este tipo de comunicación entonces se desarrolla entre dos o más personas que intercambian experiencias y conocimientos ya sea por medio de palabras o sin ellas y que se encuentran presentes en el mismo contexto físico.

Lo de estar en el mismo contexto físico, tal vez no se deba tomar de manera literal debido a que las personas llevan a cabo relaciones interpersonales por

medio del correo electrónico o las salas de chats, y aunque no se encuentren en el mismo espacio físico, sí lo hacen en el ciberespacio.

Para que se lleve a cabo la comunicación interpersonal, deben existir ciertos elementos que la hacen posible:

- Como condición inicial se requiere un contexto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
- Se requiere por lo menos dos personas.
- El contacto previo permite iniciar el intercambio de mensajes en torno a un tema que los involucre de alguna manera.
- Las personas que intervienen son participantes activos como emisores y receptores.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas. (Sánchez en Fernández, 2003:49).

Lo anterior involucra sólo un aspecto situacional, pero también deben tomarse en cuenta criterios -a los que Sánchez llama de “desarrollo”- que tienen que ver con las relaciones, es decir, cómo los actores se relacionan entre sí y cómo se ven unos a otros, así como la forma en que planean y regulan sus encuentros de comunicación.

### 3.3.2.1 Variables que influyen en la comunicación interpersonal

Existen siete variables a tomarse en cuenta en el inicio y mantenimiento de las relaciones interpersonales, éstas son: necesidades de comunicación, proximidad, similitud de actitudes, complementariedad de necesidades, diferencias de estatus, autorrevelación y empatía.

#### *Necesidades de comunicación*

Para llevar a cabo la coordinación de las actividades, cada uno de los integrantes de un grupo debe contar con determinada información que se puede agrupar en cuatro categorías:

1. Instrucciones de trabajo.
2. Retroalimentación sobre el desempeño.
3. Noticias.
4. Información de carácter personal.

#### *Proximidad*

Por la naturaleza del trabajo, los actores se ven obligados a desarrollar relaciones cooperativas que muchas veces desembocan en relaciones personales, debido a la proximidad física en la que se encuentran unos con otros. Esta proximidad, aumenta la frecuencia de las interacciones, en donde, si los actores logran una relación gratificante, esto redundará en mutua simpatía; por el contrario, si su relación es desagradable, cuanto más interactúen mayor será la antipatía de uno por el otro.

### *Similitud de actitudes*

Los puntos de vista similares, indudablemente unen a la gente. “La similitud en las actitudes, aunque sea en un nivel elemental, desempeña un papel primordial en el inicio de los intercambios comunicativos, y en la medida en que se descubren semejanzas, incide en el desarrollo de la simpatía humana, la cual, a su vez, realiza las afinidades” (Sánchez en Fernández, 2003:58).

### *Complementariedad de necesidades*

Aquí entra en juego el principio general de la simpatía en donde una persona satisface las necesidades de otra, ya que existe la tendencia humana de elegir por compañía a aquellos que pueden ayudar a obtener lo que no se logra de manera individual.

### *Diferencias de estatus*

El estatus identifica un grado de prestigio, posición o rango dentro de la estructura del grupo. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar intimidantes o inhibitorios. Este fenómeno puede afectar el flujo de información y la calidad de interacción. Por esa razón, en algunas empresas se ha buscado contrarrestar los efectos nocivos al reducir los símbolos de estatus y hacer énfasis en las semejanzas y no en las diferencias.

### *Autorrevelación*

Autorrevelación es el hecho de compartir información personal y privada con los otros actores. Cuando la autorrevelación se maneja de forma sincera y honesta, fomenta la confianza entre las partes y les permite llegar a conocerse entre sí. Pero también existen los riesgos: mientras más privada sea la información brindada a los demás, mayor poder tendrán sobre quien la aporta. “En esa medida se incrementará la posibilidad de que en alguna ocasión sea usada en su contra. Mostrarse abiertamente a los demás, lo hace a uno vulnerable” (Sánchez en Fernández, 2003:60).

### *Empatía*

La empatía es la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales: movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, etc.). La empatía debe incluir, además, la comprensión hacia el otro. La persona empática sabe cómo se siente su interlocutor y se comporta en la forma más adecuada a la situación (comprensivo, gratificante, apoyador). “En la mayoría de los casos, cuando un empleado manifiesta satisfacción derivada de las relaciones con su supervisor –en los estudios de clima organizacional, por ejemplo– se refiere a la capacidad empática de éste. De la misma manera, es contundente la frecuencia con que las personas incluyen el adjetivo “comprensivo” cuando enuncian las características del supervisor ideal” (Sánchez en Fernández, 2003:61).



En todo este proceso de comunicación interpersonal existen ciertos elementos que algunas veces llegan a impedir su buen desarrollo o su buen fin, a los que se denomina barreras.

### 3.3.2.2 Barreras en la comunicación interpersonal

Las relaciones interpersonales son complejas y muchas veces difíciles de llevar a cabo sin que existan malos entendidos. No es raro que exista distorsión en el intercambio de mensajes que el emisor ofrece a su interlocutor; casi siempre uno entiende algo que el otro no quería decir y viceversa.

Eso ocurre gracias a ciertos factores de la comunicación denominados “barreras”. Esas barreras presentan deficiencias en el proceso comunicativo y provocan interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre los actores.

Las barreras se pueden dividir en tres categorías: personales, físicas y semánticas. Veamos un cuadro donde se presentan las tres:

Barreras Personales	Barreras Físicas	Barreras Semánticas
Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación.	Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.	La comunicación es simbólica, utiliza símbolos que sugieren determinados significados. Los símbolos con los cuales se comunica el hombre, tienen varias limitaciones, como los significados múltiples, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados
Es el ruido mental que limita su concentración y vuelve muy selectiva la percepción e interpretación.	Una barrera física muy común es el ruido, otras son: la distancia física, las paredes o la estática cuando la comunicación se da a través de un aparato.	

<p>Las deficiencias auditivas o visuales, provoca que la información llegue incompleta o inexacta.</p> <p>El hombre ve y oye aquello que le conviene más. Sus creencias y valores actúan como filtros, la comunicación no puede separarse de la personalidad y ésta influye en las percepciones y en la interpretación de la realidad.</p> <p>Algunas personas hablan en voz muy baja o tienen dificultades para la pronunciación correcta, y esto se convierte en poderosas interferencias.</p>	<p>Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas por medio del <i>control ambiental</i> en el cual el emisor trata de modificar el ambiente para que influya en los sentimientos y el comportamiento del receptor.</p>	<p>y si al interpretar se elige el significado erróneo o diferente al que eligió el emisor, puede darse una tergiversación del mensaje.</p> <p>Se debe cuidar mucho el contexto en que se utiliza una palabra, o un símbolo, porque es el contexto el que decide el significado de una palabra.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Algunas de las barreras que se presentan en la comunicación interpersonal son de carácter mental y perceptual y se dan del actor que habla al que escucha y viceversa. Veamos.

#### Del que habla

- Darle poca importancia al otro, lo que ocasiona un demérito en la comunicación.
- Hablar en serio y en broma al mismo tiempo.
- Ser dogmático y sentencioso en la opinión propia.
- Intelectualizar la comunicación para impresionar a los demás pero evitando la comprensión de lo que se dice.

- Generalizar, por ejemplo, “todos los hombres son iguales”.
- Utilizar mensajes simultáneos contradictorios (decir algo pero demostrar lo contrario por medio de los gestos o movimientos del cuerpo).

Del que escucha

- Encasillar al otro y sólo escuchar aquello que reafirma la etiqueta que se le ha colocado.
- La aceptación pasiva de un mensaje sin analizarlo.
- Prejuiciar
- No admitir lo que dice el otro y querer que piense de la misma manera.

Otras barreras son:

*El filtrado.* Es la falta de sinceridad. Se da cuando el emisor manipula la información, seleccionándola de tal manera que el receptor sólo escuche lo que él cree que éste quiere oír, o lo que le conviene que el otro sepa.

*La percepción selectiva.* Recordemos lo que decíamos acerca de que la mente es selectiva porque sólo toma en cuenta lo que le interesa. En este caso, esa selección es una barrera ya que el receptor va a interpretar a su manera y parcialmente la información recibida, lo cual puede crear distorsión en el mensaje recibido.

*Las emociones.* El estado de ánimo de los actores es una interferencia poderosa que influye en la forma que se transmite un mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación), y también influye en la forma como se

interpreta un mensaje; el actor de la comunicación no recibe ni interpreta de igual manera determinada información cuando se encuentra enojado, distraído o temeroso, que cuando está tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

*El lenguaje.* Además de las barreras de tipo semántico, existen otras que tienen que ver con el lenguaje. La edad, la educación, el nivel cultural y muchas veces la capacidad o nivel de inteligencia de las personas.

Por otra parte, y situándose específicamente en el contexto organizacional, Zarco y Ardid explican las barreras de comunicación a partir de los flujos descendente, ascendente y horizontal.

En la comunicación descendente, “un primer obstáculo se deriva de la complejidad de la estructura organizativa y del excesivo número de niveles jerárquicos por los que tiene que pasar la información destinada a los trabajadores de la base operativa. Ello puede provocar, además de una velocidad de transmisión demasiado lenta, severas distorsiones, omisiones e, incluso, interrupciones en el flujo de las informaciones” (Zarco y Ardid en Rodríguez, 1998:146).

Otro elemento en el mismo flujo de comunicación es el poder basado en la posesión de información; inclina a aquellos que tienen que transmitirla a modificar o retener parte de ella para no perder el poder que dicho mensaje les otorga.

En lo concerniente a la comunicación ascendente, las barreras de comunicación tienen que ver con los sistemas de recompensas establecidos por la empresa, donde se incentiva las opiniones positivas y se ignoran o, incluso, castigan las

negativas. La falta de un clima de confianza y participación impide una correcta comunicación.

Finalmente, en la comunicación horizontal, una de las principales barreras se deriva de la división del trabajo, ya ésta que fomenta la rivalidad y los conflictos entre las distintas áreas.

Otra barrera importante es el rumor. Éste, como información que se transmite por los canales informales de la organización sin que existan evidencias de su veracidad o falsedad, tiende a provocar distorsiones en la información en la medida que pasa de un receptor a otro.

Este fenómeno aparece cuando los trabajadores tienen escasa información acerca de los temas que les interesan o preocupan (tales como ascensos, despidos o cambios en la organización), supliendo la carencia informativa con los rumores. Una manera de controlarlos es tratando de mantener a los trabajadores informados sobre situaciones con probabilidad de provocar ambigüedad.

Para sintetizar, retomemos parte de un cuadro elaborado por Zarco y Ardid, en donde se muestran los tipos de comunicación, las barreras que presenta cada uno de ellos y sus alteraciones informativas:

	<b>Comunicación formal descendente</b>	<b>Comunicación formal ascendente</b>	<b>Comunicación horizontal</b>	<b>Comunicación informal</b>
<b>Naturaleza de la información transmitida</b>	Políticas, estrategias y objetivos de la organización	Informes del desempeño laboral Quejas Ideas	Informaciones que facilitan la resolución de problemas y la coordinación de actividades intra e interdepartamentales	Informaciones que favorecen el desarrollo de la actividad profesional y la expresión de actitudes, temores y estados de ánimo de los trabajadores.
<b>Barreras básicas</b>	Excesivo número de niveles jerárquicos. La información como base de poder. Estilo de mando autoritario. Escasa habilidad comunicativa y persuasiva de los directivos.	Sistema de recompensas basado en la incentivación de las informaciones positivas. Falta de un clima de confianza y participación.	División del trabajo.	Rumores
<b>Principales alteraciones y/o patologías informativas</b>	Transmisión lenta. Distorsión y omisiones de la información.	Limitación de la cantidad y de la calidad de las informaciones transmitidas.	Bloqueo de la información transmitida.	Malentendidos y falsas interpretaciones del contenido de la información.

Zarco y Ardid en Rodríguez, 1998, pp. 150, 151.

### 3.4 La comunicación eficaz

Indudablemente la comunicación influye en el éxito o en el fracaso de una organización y constituye una de las principales actividades de sus miembros (ya sea en un contexto diádico, grupal o masivo).

Aquí nos enfocaremos a dos procesos básicos en la comunicación que, si se realizan correctamente, permitirán un elevado grado de entendimiento entre los interactuantes: el habla y el escucha. Pero antes abordemos un poco el factor que envuelve a ambos: el lenguaje.

#### 3.4.1 El lenguaje

Hicimos, en uno de los apartados de este capítulo, alguna referencia al lenguaje, así como al habla y al escucha, elementos imprescindibles en el proceso comunicativo.

Cuando se analiza la comunicación como un proceso en el cual las ideas codificadas se transmiten de un emisor a un receptor, la única aptitud necesaria para la interacción es la de comprender el código. Las expresiones verbales están estructuradas en términos del código; se considera que los significados se transmiten a través del mensaje codificado, y que no se crean en un proceso simultáneo de interpretación. De acuerdo a ello, la comunicación logrará su cometido en el grado en que coincidan los códigos de las personas que interactúan. Cuando se violan las reglas del código o cuando quienes interactúan emplean códigos distintos, la comunicación es imposible y no hay comprensión (Fernández, 2003:263).

Para el lingüista Noam Chomsky, el lenguaje es más que una colección de símbolos; constituye un sistema organizado y generativo que se adquiere y se controla con un conjunto de reglas para la formulación de expresiones orales (o escritas) interpretables (Fernández, 2003:264).

La función principal del lenguaje es describir o representar ideas, objetos o sucesos. Ahora bien, el lenguaje y su adquisición dependen de los procesos cognoscitivos y del conocimiento cultural debido a que el significado de las palabras y oraciones obedece a los conocimientos generales de los hablantes. Igualmente, las frases poseen significado no sólo como oraciones sino también como actos, de esta manera el significado no puede desligarse del cuerpo social compartido ni separarse de la red de relaciones y pautas de comportamiento que integran la vida cotidiana de un grupo social.

#### 3.4.2 El lenguaje como acción comunicativa

Por su carácter social, el lenguaje se encuentra supeditado a un control que permite cumplir con propósitos comunicativos específicos. En el uso del lenguaje el interés real del individuo es la comprensión del modo de participación efectivo en la comunicación con los otros actores sociales.

De esta manera, el lenguaje como medio de la comunicación, es la herramienta gracias a la cual se establecen los compromisos y las acciones, establecidas a través del habla y escucha llevados correctamente a cabo.



### 3.4.3 El habla

A pesar de que el ser humano está acostumbrado a hablar (y a hablar mucho) siendo una necesidad como es, la mayoría de las personas no sabe expresarse de una manera correcta en forma oral. “El proceso de comunicación a través de la palabra es susceptible de presentar equivocaciones, malas interpretaciones y una cierta falta de entendimiento cabal” (Pelayo en Fernández, 2003:175).

Para llevar a cabo una comunicación eficaz es necesario saber hablar adecuadamente. En este sentido, Pelayo afirma que no se trata de utilizar las palabras correctas con la estructura adecuada, sino de aprender a emplear bien, “y en el más amplio sentido, la maravillosa herramienta que representa el lenguaje en su forma oral”, ya que hablar mejor hará posible un mejor desempeño y hacer más satisfactorias y productivas las interacciones.

Pelayo propone, para un eficaz lenguaje oral ciertas consideraciones en donde algunas se refieren a las características del propio lenguaje, y otras a características individuales de quien habla.

- ◆ Se debe tener la capacidad de “sintonizarse” en un mismo lenguaje con los otros actores de la comunicación de acuerdo a características educativas y culturales.
- ◆ Se debe tener en cuenta que no existen “verdades absolutas”, sino estar abiertos a opiniones divergentes.
- ◆ Hablar sólo lo necesario para comunicar lo que se pretende; sin excesos pero tampoco escasamente.

- ◆ Evitar hablar de asuntos que no estén relacionados con el tema central a tratar.

#### 3.4.4 Saber escuchar

Para establecer una comunicación es indispensable aprender a escuchar a los otros. Es por todos conocido que regularmente las personas no sabemos escuchar. Escuchar es el acto conciente de poner atención a lo que alguien dice, pero lo más frecuente es que se oiga a las personas sin escucharlas de verdad. “La información que dejamos escapar o malinterpretar por esta causa puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempeño” (Pelayo en Fernández, 2003:171).

Es necesario recordar que no es lo mismo oír y escuchar: se oyen las voces, se escucha a las personas. En este sentido Pelayo dice: “cuando oímos lo que alguien nos dice, captamos palabras; pero éstas son sólo la representación de algo, no ese “algo” en sí. Además, la capacidad de las personas para representar sus ideas y emociones por medio de palabras suele variar de forma considerable. Por eso, hay que buscar significados, aprender a descubrir qué es lo que se nos quiere decir en realidad. Aunque para eso, primero tenemos que empezar a escuchar, no sólo limitamos a oír”.

También aquí, por ser parte de la comunicación interpersonal, existen ciertas barreras que pueden ser físicas o psicológicas y que impiden escuchar. Entre las barreras físicas se encuentran aspectos fisiológicos del emisor (como hablar en voz muy baja) o del receptor (como la sordera); también pueden ser un ruido ambiental demasiado intenso, la distancia en que se encuentran los actores o

disfunción de aparatos por medio de los que se comunica. Los obstáculos psicológicos son un tanto más difíciles de superar por ser autocorrectivos y formar parte de la personalidad de quien habla y de quien escucha, en donde el requisito básico para superar estas barreras es el interés en la comunicación.

Para llevar a cabo un buen desempeño en el escucha, Pelayo propone, entre otras cosas:

- ◆ tratar de demostrar siempre que se está dispuesto a escuchar
- ◆ mantener contacto visual con la persona que habla, estar atentos a su lenguaje no verbal y no mirar a otra parte mientras dura la conversación
- ◆ evitar al máximo las interrupciones mientras se escucha a alguien
- ◆ intervenir cuando lo indica la otra persona

Hasta aquí lo referente a la comunicación. El análisis de la misma se llevará a cabo en el siguiente capítulo, donde se aborda la teoría del Clima Organizacional y la metodología que hizo posible nuestra investigación.

## CAPÍTULO IV

### EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN LA GCS

En este último capítulo ofreceremos un panorama general de lo que es el clima organizacional y abordaremos algunas de las definiciones más importantes que de él han hecho varios autores. Asimismo, hablaremos de sus orígenes y fundamentos y de la importancia de su estudio.

Retomaremos el tema de la percepción ya que es un elemento de importancia capital cuando se estudia el clima de una organización, así como el papel que juega el individuo en este proceso.

Hablaremos de las variables y componentes de este concepto, de la estructura y de los procesos organizacionales que intervienen en él. Además, nos ocuparemos de una de las teorías más importantes en el estudio del clima organizacional: la teoría del clima organizacional de Rensis Likert o de los *sistemas de organización*, como le llama su autor.

Finalmente, presentaremos el análisis de la comunicación y del clima organizacional imperantes en la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones

Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo, con la correspondiente explicación de la metodología utilizada en la presente investigación.

## **4.1 El clima organizacional**

La empresa como un organismo vivo, conformada por individuos con valores, deseos, necesidades y sentimientos, desarrolla un particular ambiente generado a partir de las subjetividades, específicamente de las percepciones, de cada persona que labora en ella. De esta manera, los sujetos están inmersos en un clima determinado por la mezcla entre la naturaleza particular de la organización y su propia naturaleza.

En este sentido, el clima organizacional se define como “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral” (Bogarín, en red) o de acuerdo a Gonçalves (1997, en red) como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Para Brunet (1987), de quien se han tomado la mayoría de los conceptos abordados en este capítulo, el clima organizacional no es otra cosa que el clima humano o psicológico que se presenta en la organización:

“Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede

analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales” (Brunet, 1987:19).

De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional involucra tres variables de importancia:

1. las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos exteriores al empleado
2. las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado; y
3. las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y por las variables personales.

Así, el clima organizacional toma en cuenta el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como aspectos físicos de la empresa.

Por otra parte, el clima organizacional, en la definición de Litwin (1968), citado por Peiró (1997: 506) es “la cualidad o propiedad del ambiente que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de estos”.

En este punto es necesario presentar una definición de “ambiente” para lo cual citamos a Peiró (1997) quien lo define como el “conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. Incluye a todas aquellas personas, grupos, organizaciones y elementos con los que la organización intercambia *inputs* y *outputs* o que son relevantes, en alguna medida, para el desarrollo de esos intercambios.”

Como vemos, el clima se desprende del ambiente, ya que el primero viene a ser a la organización lo que la personalidad es al individuo y el segundo, por su parte, estará constituido por todos los elementos que se conjugan para hacer que la organización sea lo que es.

#### 4.1.1 Percepción y personalidad

La palabra clave en el estudio del clima organizacional es la percepción. El clima de cada empresa va a estar determinado por las actitudes de los trabajadores, dadas éstas a su vez, a partir de la percepción que tengan de su entorno laboral, en donde intervienen tanto factores estructurales de la organización como procesos individuales y relaciones laborales e informales que se reproduzcan en ella.

Entonces, la forma de comportarse de los actores no dependerá únicamente de sus características propias personales, sino también de la forma en que perciban su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima dentro de una organización puede descomponerse en estructuras organizacionales: tamaño de la empresa, modos de comunicación, estilo de

liderazgo, etc. Todos esos elementos unidos forman el clima particular de cada organización y la diferencian de las demás haciéndola única, es decir, le da personalidad y contribuye a la imagen que proyecta a sus empleados y al exterior.

La personalidad puede ser sana o malsana. Si es malsana, a decir de Brunet, trastomará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio exterior.

#### 4.1.2 Orígenes y fundamentos

Los orígenes del clima organizacional no están muy claros, pero se establece que surge en la década de los sesenta, casi a la par que el Desarrollo Organizacional y que la Teoría de Sistemas en el estudio de las organizaciones. El concepto de clima, como una connotación geográfica atmosférica, permite la ampliación de perspectivas de análisis de una visión parcial a una más global, que integra al ambiente como una variable en donde la organización es afectada por su entorno y viceversa.

En sus fundamentos el clima organizacional está formado por la escuela funcionalista, la cual plantea que el pensamiento y el comportamiento de una persona dependen del ambiente que lo rodea e introduce la idea de las diferencias individuales que juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.



### 4.1.3 El clima y el actor

El clima de la organización la mayoría de las veces se encuentra determinado por la posición de los empleados en la jerarquía organizacional. De acuerdo a Brunet “los profesionales o los miembros del personal directivo de una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales”.

Al ser más participativo en las decisiones y las actividades de la empresa, el personal directivo se siente más implicado en el clima organizacional y lo ve desde un punto de vista más positivo. Así, “mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como: 1) menos autocrática; 2) más centrada sobre sus empleados; 3) más amigable y; 4) más apta para renovarse” (Brunet, 1987:56).

Lo anterior ocurre básicamente porque el individuo que disfruta de un alto rango dentro de la jerarquía organizacional tiene mayores responsabilidades y ve su tarea menos estructurada.

El tipo de clima en la empresa también está dado por las relaciones entre los actores. Algunas veces determinados empleados no están a gusto con la poca o nula responsabilidad que se les otorga y les desagrada que alguien más (sobre todo cuando no le otorgan reconocimiento de poder) les ordene qué hacer.

La consecuencia de un clima de desconfianza puede desembocar en ciertos actos por parte de los empleados que se sienten a disgusto, tales como mostrarse desanimados y expresar deseos de abandonar el trabajo con el fin de buscar otro

donde puedan, a su manera de ver, desarrollar sus aptitudes y capacidades de una forma más expedita.

#### 4.1.4 Importancia del clima organizacional

Un estudio del clima en la organización es importante para “diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados” (Brunet, 1987:12). A partir del conocimiento generado por ello, la dirección estará en condiciones de planear las estrategias de modificación en el comportamiento de los trabajadores, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la empresa.

Estar al tanto del clima que se desarrolla dentro de la organización ayudará a mantener la estabilidad en ella y a que no se genere un clima negativo que repercuta en el éxito empresarial, ya que “un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable”. (Brunet, 1987:12).

Además, en el clima organizacional intervienen ciertos componentes humanos y físicos denominados estructura y procesos organizacionales.

#### 4.1.5 Estructura y procesos organizacionales

Una manera de estudiar el clima de una organización es a través de la distinción entre procesos y estructuras, es decir, entre componentes humanos y físicos.

El proceso organizacional cuenta con los siguientes elementos (Brunet, 1987:13):

1. Liderazgo.
2. Niveles de comunicación.
3. Ejercicio de control.
4. Conflictos.
5. Coordinación.
6. Centralización y descentralización de la toma de decisiones.
7. Especialización de funciones.
8. Estatus, papel, relaciones.
9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de autonomía de los empleados.

Por otra parte, la estructura organizacional está compuesta por:

1. Control administrativo (burocracia)
2. Tamaño de la organización (número de empleados)
3. Número de niveles jerárquicos
4. Configuración jerárquica de puestos (organigrama)
5. Grado de centralización en la toma de decisiones.
6. Especialización de funciones y tareas.
7. Normalización de los procedimientos organizacionales.
8. Formalización de procedimientos organizacionales.
9. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

#### 4.1.5.1 Diferencia entre estructura y clima organizacional

La estructura define las propiedades físicas de una empresa sin tener en cuenta los componentes humanos, pero sí, por ejemplo, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica, así como los niveles de esa estructura de jerarquía.

Existe, pues, una diferencia entre el clima y la estructura, Brunet lo explica de la siguiente manera:

El concepto de estructura se distingue del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidades del individuo. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa. (Brunet, 1987:55).

#### 4.1.5.2 El tamaño de la organización

El tamaño de la organización forma parte de la estructura y a veces representa un problema. Entre más grande es la organización, más empleados tiene y mayores son los riesgos de crearse un clima caracterizado por la conformidad y la falta de compromiso. En este tipo de situación, probablemente los empleados no se sienten parte de la empresa, sino más bien como números, fácilmente reemplazables.

Brunet dice que el tamaño de una organización tiene un efecto negativo sobre las relaciones interpersonales ya que “se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente, reducidas al mínimo a causa de la especialización de las tareas” (Brunet, 1987:56).

#### 4.1.5.3 Los reglamentos y las políticas

El clima de una organización se ve afectado por las reglas y la política que se desarrolla en su interior. Las disposiciones que la empresa establece, otorgan un papel específico para el empleado, determinando su margen de acción y, por ende, de comportamiento.

De esta manera, el espacio de libertad que le deja la organización al trabajador le permite formarse una opinión sobre el tipo de clima que está viviendo, “si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste (el sujeto) se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal” (Brunet, 1987:57) debido a que una política restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, crea una atmósfera autocrática y suscita un sentimiento de opresión.

Lo anterior es importante porque, sin lugar a dudas, con el tiempo un clima de esta naturaleza provocará la disminución del rendimiento de los empleados, así como un sentimiento de falta de motivación y de insatisfacción.

Para contrarrestar lo anterior, las teorías organizacionales han tomado muy en cuenta los programas de APO (administración por objetivos), que a finales de los

años sesenta y principios de los setenta tuvieron mucha popularidad en Estados Unidos.

La APO consiste en permitir al empleado participar en el establecimiento y alcance de los objetivos de rendimiento o de productividad. Es una técnica que pretende suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades.

Sin embargo, no se debe olvidar que las necesidades, las actitudes en el trabajo, la personalidad, la formación y la cultura de un empleado, van a determinar hasta qué punto responderá de manera desfavorable o positiva a la determinación de los objetivos.

Por otra parte, la retroalimentación es de importancia capital en este proceso, porque da cuenta de cómo los empleados perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas organizacionales y tienen la posibilidad de recibir información que les permita darse cuenta de sus fallas y mejorarlas.

Hasta el momento hemos visto algunas definiciones del clima organizacional, sus orígenes y fundamentos, así como los elementos que intervienen en su formación y constitución, pero ocupémonos en seguida una de las principales teorías en el estudio del clima organizacional: la teoría de Rensis Likert.

## 4.2 Teoría del clima organizacional de Likert

También llamada *Teoría de los sistemas de organización* por su autor, esta teoría establece que el comportamiento de los empleados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus propias informaciones, sus percepciones, esperanzas, capacidad y valores.

No es otra cosa que lo que ya hemos dicho repetidas veces. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo importante es la forma en cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. O sea, que si la realidad influye sobre la percepción, es ésta la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. (Brunet, 1987: 28).

De acuerdo a esta teoría, existen cuatro principales factores que influyen sobre la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que recibe.
3. Los factores personales tales como la propia personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Además, Likert distingue tres tipos de variables que determinan las características de una organización: las *variables causales*, las *variables intermediarias* y las *variables finales*, que corresponden respectivamente a las variables del medio, personales y resultantes que mencionamos anteriormente.

**Variables causales:** comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia, actitudes.

**Variables intermediarias:** reflejan la salud de una empresa. Son las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones.

**Variables finales:** reflejan los resultados obtenidos por la organización. Son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa.

A partir de la combinación de las variables mencionadas, Likert determinó dos grandes tipos de climas: el autoritario y el participativo, divididos ambos, a su vez, en dos sistemas.

#### 4.2.1 Clima de tipo autoritario

El clima de tipo autoritario se divide en el sistema Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista.

##### Sistema I. Autoritarismo explotador



En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en los empleados. Las decisiones son tomadas en la cima de la jerarquía. Los trabajadores realizan sus tareas en un ambiente de miedo y castigos. A veces hay recompensas, pero la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Hay poca interacción entre superiores y subordinados y las que se establecen, se sustentan bajo la desconfianza. Como los procesos de control están centralizados en la cúspide, se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. En general existe poca comunicación en cualquier dirección.

#### Sistema II. Autoritarismo paternalista.

En este clima, la dirección tiene una confianza condescendiente con los subordinados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se dejan en los escaños inferiores. El método de motivación se lleva a cabo a través de recompensas y ocasionalmente de castigos. Las interacciones se desarrollan con condescendencia por parte de los superiores. Los procesos de control están centralizados en la cima, pero a veces se delegan en niveles intermedios e inferiores. Se desarrolla una organización informal que no siempre reacciona a los fines formales de la empresa. En este clima la dirección juega mucho con las necesidades de los empleados, sin embargo éstos tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

#### 4.2.2 Clima de tipo participativo

Este tipo de clima se divide en el sistema Consultivo y el sistema de Participación de grupo.

### Sistema III. Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. Existe comunicación descendente. La motivación se lleva a través de las recompensas y se trata de satisfacer necesidades de prestigio y de estima. Hay interacción moderada entre superior y subordinado y un alto grado de confianza. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal que puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se desarrolla bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### Sistema IV. Participación en grupo

Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. Los procesos de toma de decisiones se encuentran diseminados por todos los departamentos de la organización y bien integrados a cada uno de los niveles. Existe comunicación ascendente, descendente y horizontal. Los empleados se encuentran motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe amistad y confianza entre subordinados y superiores. Hay implicación de responsabilidades por parte de los niveles inferiores en los procesos de control. Las organizaciones formales e informales son las mismas. En general, todo el personal de cualquier

nivel forma un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

A continuación presentamos un cuadro con las características de cada uno de los climas. En general lo que se aprecia en ellos es que entre más se acerque el clima de la organización al número IV, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal, es decir, entre los superiores y los subordinados y cuanto más se acerque al clima I, serán peores obviamente.

	<b>Clima de tipo autoritario</b>		<b>Clima de tipo participativo</b>	
	<i>Sistema I. Autoritarismo explotador</i>	<i>Sistema II. Autoritarismo paternalista</i>	<i>Sistema III. Consultivo</i>	<i>Sistema IV. Participación de grupo</i>
<i>Métodos de mando</i>	Autocrático sin relación de confianza superiores / subordinados	De naturaleza autoritaria con poca confianza entre los superiores y los subordinados.	Consulta entre superiores/ subordinados con relación de confianza elevada.	Delegación de responsabilidades con relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Miedo, temor, dinero y estatus.</li> <li>-Actitudes hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>-Prevalece la desconfianza y no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>-Fuerte insatisfacción de los empleados hacia su tarea y hacia la organización en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinero, ego, status y poder. Algunas veces en el miedo.</li> <li>-Actitudes frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>-La dirección tiene una confianza condescendiente hacia los empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>-Los empleados no se sienten responsables del logros de los objetivos.</li> <li>-Insatisfacción y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>-Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>-Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los compañeros, el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>-Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>

		rara vez satisfacción en el trabajo, con sus compañeros, con el jefe y la organización.	jefe y la organización.	
<i>Proceso de influencia</i>	-No existe el trabajo en equipo. -No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	-Poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. -Influencia descendente mediana.	-Existe una cantidad moderada de interacciones superior/ subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	-Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	-Los objetivos no son sino órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	-Se reconocen órdenes con posibles comentarios. -Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	-Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados.	-Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo, salvo en casos de urgencias. -Plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
<i>Modos de comunicación</i>	-Poca comunicación ascendente, horizontal o descendente que es percibida con desconfianza por parte de los empleados -La distorsión caracteriza esta comunicación	-Poca comunicación ascendente, descendente y lateral. -Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores.	-Comunicación de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y horizontal. -Poca distorsión y filtración.	-La comunicación no se hace sólo de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. -No se observa ninguna filtración o distorsión.
<i>Proceso de toma de decisiones</i>	-Las decisiones se toman en la cumbre. -Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.	-Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles inferiores.	-Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas	-El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

			en los niveles inferiores.	
<i>Proceso de control</i>	-El control no se efectúa más que en la cumbre. -Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	-El control se efectúa en la cumbre. -Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.	-Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. -Se puede desarrollar una organización informal que puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.	-Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

#### 4.2.3 Categorías y componentes del clima organizacional

De acuerdo a Likert, podemos dividir el clima organizacional en tres categorías, formadas a su vez por diversos elementos:

1. *Comportamientos*: tienen que ver con el aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje); con el grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles); con la motivación (motivos, necesidades, esfuerzo) y con el liderazgo (poder, políticas, influencia, estilo).
2. *Estructura organizacional*: involucra a las políticas de la empresa.

3. *Procesos organizacionales*: intervienen la evaluación del rendimiento, las remuneraciones, la comunicación y la toma de decisiones.

Todos esos elementos en conjunto forman el clima de una organización y dan por resultado el alcance en la eficacia, en la producción y en la satisfacción laboral.

Estas categorías contienen a las dimensiones del clima organizacional que veremos a continuación.

#### 4.2.4 Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional se puede estudiar tomando en cuenta diversas dimensiones. Muchos autores han distinguido varios tipos de ellas, por ejemplo, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citados por Peiró (1997: 507) describen cuatro principales:

- a) **Autonomía individual**: incluye los aspectos de responsabilidad, independencia, orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Lo característico de este factor es la libertad del individuo para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas constantemente a los superiores.
- b) **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada**: hace referencia al grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.
- c) **Orientación hacia la recompensa**: agrupa el factor de satisfacción, la orientación hacia la recompensa y el logro y la dimensión de orientación hacia la consecución de beneficios.

d) Consideración, afecto y apoyo: agrupa los aspectos de apoyo directivo, apoyo a los subordinados, el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión e, indirectamente, el factor relativo al trabajo con un supervisor competitivo y competente.

Payne y Pugh (1976) agregan una quinta dimensión:

e) Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación: aspectos del clima que hacen referencia al desarrollo del individuo en su trabajo, y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Sin embargo, y en función de la presente investigación, trabajaremos con las que establecen Litwin y Stringer que son seis:

**Estructura:** percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**Responsabilidad individual:** sentimiento de autonomía, rango de libertad en sus actividades.

**Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**Riesgo:** percepción del nivel del reto y del riesgo en una situación de trabajo.

**Apoyo:** sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

**Tolerancia al conflicto:** percepción sobre la aceptación de las opiniones discrepantes.

Aunadas a las seis de Litwin y Stringer, tomamos algunas de Likert:

**Los métodos de mando:** percepción acerca del estilo de liderazgo.

**Motivación:** percepción acerca de las recompensas o castigos para motivar a los empleados.

**Comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Influencia:** la importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Toma de decisiones:** tiene que ver con la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

**Planificación:** la forma en que se establecen los objetivos.

Y proponemos dos más:

**Relaciones:** percepción de los empleados acerca de un trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Identidad:** Sentimientos de pertenencia a la organización. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En síntesis, para el estudio del clima organizacional que se propone en este trabajo, vamos a tomar en cuenta 14 dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, satisfacción, apoyo, tolerancia al conflicto, métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, relaciones e identidad. Aunadas a ellas proponemos cinco más: estrés, necesidades, esfuerzo, calidad, satisfacción. En total, serán 19 dimensiones que utilizaremos para el análisis del clima y de la comunicación organizacional.



Finalmente veamos un último apartado para dejar clara la relación existente entre las dimensiones mencionadas arriba, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, para abordar acto seguido el tema de la investigación de campo que realizamos con la finalidad de estudiar el clima que se vive en la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo.

#### 4.2.4.1 Las dimensiones del clima, la satisfacción y el rendimiento

De tantas veces dicho, parece innecesario repetirlo, no obstante diremos una vez más que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Según venimos diciendo, y como nos lo recuerda Brunet (1983:79) “cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho”.

Resulta claro que un clima que permita al empleado alcanzar de una u otra forma cierta plenitud personal y desarrollo, estará en mejor disposición de formarse una visión más positiva de su trabajo y de su organización, lo que, indudablemente, le llevará a tener actitudes igualmente positivas incrementando su producción y su eficiencia laboral. Para Brunet, un trabajador estará más satisfecho en tanto pueda trabajar en un ambiente cooperativo y en el que sus roles estén bien definidos. Algunas de las dimensiones del clima que se ven implicadas en la satisfacción son:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y

- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección

Pero Litwin y Stinger determinaron que todas las dimensiones tienen relación directa con la satisfacción, idea por la que nos inclinamos.

Además de la satisfacción, el rendimiento también está influenciado por el clima. Al respecto, Brunet dice “el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales”. Sin embargo, el efecto del clima sobre la satisfacción es más importante que sobre el rendimiento.

Durante mucho tiempo se ha confundido el clima organizacional con la satisfacción, sin embargo existe una diferencia significativa entre uno y otra. Citamos a Brunet: “el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual”.

Y establece tres niveles en la distinción del clima y de la satisfacción, a saber:

- Nivel de la abstracción utilizada: el clima organizacional está basado sobre percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.
- Nivel afectivo implicado: la medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
- Nivel de análisis implicado: en el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

En resumen, diremos que aquellos miembros de una organización que tienen una idea o percepción positiva de su clima tienden a estar más satisfechos y a trabajar con un nivel más elevado en su productividad.

Hasta aquí lo referente a los conceptos teóricos del clima organizacional. Es momento de abordar la parte que corresponde a la investigación práctica de este estudio.

### **4.3 Análisis del Clima Organizacional y de la Comunicación en el IMP**

En este apartado, explicamos, primeramente, la metodología utilizada en la investigación de campo, la población y la muestra con la que se trabajó para la aplicación del instrumento de investigación al que recurrimos, el cual fue un cuestionario. Mostramos el cuestionario tal como se presentó a los encuestados y un cuadro de cómo estuvieron divididas y organizadas las dimensiones de acuerdo a determinadas categorías y subcategorías de las cuales se partió.

Acto seguido pasamos al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para continuar con el diagnóstico del clima organizacional existente en la GCS del IMP. Finalmente, realizamos una serie de interpretaciones generales en las cuales tratamos de abordar los elementos más significativos emanados a partir de la investigación.

En este punto es conveniente aclarar que el análisis de la comunicación se hace dentro del análisis del clima organizacional por ser ésta uno de los elementos que lo conforman.

#### 4.3.1 Metodología

Nuestra investigación es de tipo cuantitativo y está enfocada a conocer las percepciones de los empleados que forman parte de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo.

##### *Población*

La población involucra a la totalidad del personal de la Gerencia. Se trata de 28 trabajadores: 16 hombres y 12 mujeres, con edades que fluctúan entre los 20 y los 50 años. La preparación profesional de esta población varía mucho, pero la mayoría cuenta con una carrera aunque sin titulación o trunca, o con una determinada preparación técnica. Casi todos los miembros de ésta área han recibido algún curso por parte del IMP de acuerdo al puesto en el que se desempeñan.

El tiempo de su estancia laboral dentro de la institución también difiere bastante entre los actores. Algunos llevan trabajando 20 años mientras que otros se han incorporado hace menos de un año.

### *Muestra*

La muestra estuvo integrada por 17 miembros de la Gerencia, seleccionada de manera aleatoria. Cabe mencionar que la intención de inicio de la investigadora fue que la totalidad del personal de la GCS contestara el cuestionario, sin embargo, no todos los empleados accedieron, por lo que se trabajó únicamente con los que estuvieron de acuerdo en responder dicho cuestionario, de tal manera que la muestra quedó determinada por la voluntad de aquellos que quisieron colaborar con la investigadora.

Se trata, pues, de una muestra probabilística en donde todos los elementos que conforman el universo (los 28 empleados de la GCS) tuvieron la misma probabilidad de formar parte de ella y que quedó determinada por la acción de los propios trabajadores, es decir, la muestra se definió en función de aquellos que mostraron una actitud de colaboración por voluntad propia sin ningún tipo de coacción. La muestra representa el 61% de la población total.

### *Instrumento de investigación*

Para el análisis de la comunicación y del clima organizacional, se realizó una encuesta por medio de un cuestionario -que es la herramienta usualmente utilizada para medir el clima organizacional- en el cual se tomaron en cuenta 19 dimensiones del clima, planteándose preguntas cerradas, con las que se pudieron recoger datos generales y opiniones.

Se presentaron preguntas que describieran hechos particulares de la empresa, sobre los cuales los encuestados debían indicar hasta qué punto estaban de

acuerdo con esa descripción. Para ello utilizamos la escala de Likert, en donde se plantearon ítems en forma de afirmaciones con el fin de obtener la reacción favorable o desfavorable de los individuos, y se ofrecieron cinco alternativas de respuesta:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

El cuestionario constó de 79 preguntas y se aplicó de manera individual a cada uno de los encuestados durante la semana del 21 al 25 de septiembre de 2004 dentro de las instalaciones del IMP. El cuestionario fue proporcionado por la investigadora a cada uno de los encuestados siendo ellos quienes contestaron de manera personal e individual las preguntas con el objetivo de que tuvieran toda la libertad de contestar de acuerdo a sus propias opiniones y percepciones; se aplicó dentro de las instalaciones del IMP porque ese es el lugar de trabajo de los empleados y facilitó el hecho de encontrarlos para solicitarles que lo contestaran. Dicho cuestionario es presentado a continuación:

Con la finalidad de conocer su opinión sobre la comunicación que se lleva a cabo en la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo, le solicito que llene este cuestionario marcando con una X la respuesta que considere más adecuada a la pregunta. Gracias.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el IMP \_\_\_\_\_

	Muy de acuerdo 1	De acuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 4	Muy en desacuerdo 5	
1. Tengo la libertad para llevar a cabo mis tareas con independencia de acuerdo a como creo que es lo mejor.						
2. Me siento a gusto con las responsabilidades que tengo en mi trabajo.						
3. Generalmente me siento estresado por las características de mi trabajo						
4. Me siento estresado por la relación con mis compañeros.						
5. Me siento estresado por la relación con mi jefe.						
6. Estoy totalmente comprometido con el IMP.						
7. Me siento orgulloso de pertenecer a este Instituto.						
8. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con las mismas condiciones que tengo actualmente en el IMP, lo tomaría.						
9. Me siento a gusto con el trabajo que realizo.						
10. Mi trabajo permite que me desarrolle profesionalmente como lo deseo.						
11. Me siento a disgusto con mi trabajo porque tengo las capacidades para realizar uno con más desafíos y responsabilidades que el que actualmente tengo.						
12. Me siento a gusto siendo parte de la Gerencia de Comunicación.						
13. Dadas las circunstancias actuales, preferiría trabajar en otra área y no en esta gerencia.						

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
	1	2	3	4	5	
14. Cuando necesito ayuda para realizar mis actividades siempre recibo apoyo de mis compañeros.						
15. En la gerencia cada quien se preocupa de realizar su tarea sin ofrecer ayuda a los demás.						
16. Siento que a veces se intenta bloquear mi trabajo intencionalmente.						
17. Existen problemas entre mi área y otras áreas de la gerencia.						
18. Existen problemas entre los compañeros de mi área.						
19. Creo que los conflictos que se presentan en la gerencia se deben más a diferencia de caracteres entre compañeros que al propio trabajo.						
20. En general mantengo una buena relación con todos mis compañeros.						
21. Existe una buena relación entre mis superiores y yo.						
22. Existen rivalidades entre mis compañeros y yo.						
23. Tengo relación de amistad con mis compañeros.						
24. Me siento a gusto con los compañeros con los que trabajo.						
25. Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo ya que laboramos coordinadamente.						
26. Me siento motivado para ayudar a que el IMP sea una empresa exitosa.						
27. Me siento motivado para ayudar a que la Gerencia funcione de una manera exitosa.						
28. Me gustan las situaciones competitivas y de riesgo en donde pueda demostrar mis capacidades.						
29. Prefiero las situaciones cooperativas que las competitivas.						
30. Siempre hago mi mejor esfuerzo en la realización de mis tareas.						
31. La calidad en el IMP es importante.						
32. Estoy totalmente comprometido con la calidad.						



	Muy de acuerdo 1	De acuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 4	Muy en desacuerdo 5	
33. Siempre llevo a cabo mi trabajo con la mayor calidad posible						
34. Mi superior tiene la capacidad de llevar a cabo eficientemente su trabajo porque está bien preparado para ello.						
35. Mi jefe me hace sentir un miembro útil del equipo de trabajo.						
36. Mi jefe explica el porqué de las ordenes, da autonomía y delega responsabilidades.						
37. Mi jefe tiene relaciones con el grupo, de persona a persona y no existe una barrera infranqueable entre él y sus subordinados.						
38. Siempre sigo las instrucciones de mi superior porque estoy convencido de que sabe lo que hace.						
39. Las políticas de la empresa no permiten que me desarrolle como yo quisiera.						
40. Las políticas de la organización no le dejan rango de libertad a los empleados ya que los tiene muy restringidos.						
41. Los objetivos que establece la gerencia siempre están bien planeados hasta en sus más mínimos detalles.						
42. Los objetivos que se establecen en la gerencia siempre se pueden alcanzar.						
43. Los objetivos que establece la gerencia nunca se pueden alcanzar porque están mal planeados.						
44. Se me reconoce cuando hago un buen trabajo.						
45. Las recompensas que recibo por mi trabajo son justas de acuerdo a lo que hago.						
46. Me parece que no recibo ninguna recompensa por mi trabajo.						
47. La gerencia le da importancia a la comunicación como un elemento importante para la productividad.						
48. En la gerencia no hay comunicación para nada.						
49. Para llevar a cabo las tareas de la Gerencia se establecen planes de acción en donde se comunica a los empleados las estrategias a seguir y los objetivos que se pretenden lograr.						

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
	1	2	3	4	5	
50. La comunicación dada en la Gerencia impulsa y conduce las acciones (tareas) a seguir para lograr algún objetivo o proyecto.						
51. Las decisiones son comunicadas de forma clara y oportuna.						
52. Las decisiones son explicadas y comprendidas a cabalidad.						
53. Cuando me comprometo a realizar una tarea siempre la llevo a cabo.						
54. Cuando alguien me expone un asunto siempre tengo la disponibilidad de escucharlo con atención y detenimiento para comprender todo lo que me dice.						
55. Cuando alguien me habla oigo lo que dice pero no lo escucho porque estoy pensando en otras cosas.						
56. Cuando le expongo alguna idea a alguno de mis compañeros tengo la impresión de que no me presta la atención suficiente.						
57. Cuando le expongo algún asunto a mi jefe siento que no me está poniendo mucha atención mientras le hablo.						
58. Cuando se dan instrucciones se proporciona la suficiente información para dejar claro qué es lo que se debe hacer.						
59. A menudo recibo mucha información para realizar mi tarea que me confunde y no me queda claro lo que debo hacer.						
60. Generalmente se conocen y comprenden las razones de las órdenes.						
61. Todos los departamentos están bien informados de la marcha y funcionamiento de sus tareas.						
62. En la Gerencia y en mi departamento existe el hábito de hacer preguntas de aclaración.						
63. La comunicación que se da en la Gerencia permite coordinar adecuadamente las actividades de los miembros.						
64. Las instrucciones de trabajo generalmente se dan a conocer de manera verbal.						
65. Me entero de las disposiciones oficiales porque algún compañero me lo hace saber.						

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
	1	2	3	4	5	
66. Las instrucciones de trabajo generalmente se dan a conocer por medio de memorandos o cartas.						
67. Generalmente me entero de las disposiciones oficiales por medio de Internet.						
68. A menudo las disposiciones oficiales se dan a conocer por medio de la Gaceta o carteles.						
69. Generalmente me entero de las disposiciones oficiales por medio de rumores.						
70. Los temas que trato con mi superior siempre están relacionados a las estrategias y objetivos de la organización.						
71. Los temas entre mi jefe y yo giran alrededor de los resultados del trabajo.						
72. Cuando hablo con mi jefe por lo general es sobre actividades y objetivos a cubrir en el área.						
73. Hablar con mi jefe generalmente me incomoda.						
74. Puedo exponerle a mi jefe cualquier duda o queja sin temor a ser castigado o reprendido.						
75. a comunicación que se da entre compañeros permite la cooperación entre nosotros.						
76. Generalmente la comunicación entre compañeros es eficaz para la resolución de problemas y conflictos entre colegas.						
77. Las decisiones son discutidas entre todos y tomadas por consenso .						
78. Las decisiones son dadas a conocer al personal cuando el grupo directivo ya dispuso lo que se debe hacer.						
79. Las decisiones nunca son comunicadas a los demás empleados ya que sólo las conoce el grupo directivo.						

Las preguntas estuvieron agrupadas en tres categorías, de las cuales se derivaron 9 subcategorías en las que concentraron las 19 dimensiones a medir; dimensiones que a su vez se dividieron, algunas veces, en subdimensiones. La organización de las preguntas por categorías y dimensiones quedó de la siguiente manera:

CATEGORÍAS DE LAS DIMENSIONES	SUBCATEGORÍAS	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PREGUNTAS
Comportamientos	Aspecto individual	Responsabilidad		1,2
		Estrés		3,4,5
		Identidad con la empresa		6,7,8
		Satisfacción respecto al trabajo		9,10,11
		Satisfacción respecto a la gerencia		12,13
	Grupo	Apoyo		14, 15
		Conflicto		16, 17, 18, 19
		Relaciones		20, 21, 22, 23
		Cohesión de grupo		24, 25
	Motivación	Motivación		26, 27
		Necesidades		28, 29
		Esfuerzo		30
		Calidad		31, 32, 33
Liderazgo	Liderazgo		34, 35, 36, 37	
		Influencia	38	
Estructura	Estructura	Políticas de la empresa		39, 40
Procesos organizacionales	Evaluación del rendimiento	Planificación		41, 42, 43
	Remuneraciones	Recompensas		44, 45, 46
	Comunicación	Comunicación		47, 48
			Proyectual	49
			Vectorial	50
			Instrumental	51, 52
			Compromiso	53
			Escucha	54, 55, 56, 57
			Información	58, 59
			Explicación	60, 61
			Interrogación	62
			Coordinación	63
			Informal	64, 65
			Formal	66, 67, 68
			Rumor	69
Descendente			70, 71, 72	
Ascendente	73, 74			
Horizontal	75, 76			
			77, 78, 79	
	Toma de decisiones	Toma de decisiones		

### 4.3.2. Análisis de los resultados obtenidos por la encuesta

Se presentan primero los resultados obtenidos por la encuesta, tomando en cuenta el porcentaje más alto de las respuestas para cada pregunta y, en ocasiones, cuando hay dos respuestas con el mismo porcentaje, se señalan ambos. Posteriormente, se hace un análisis de esos resultados, comentando la importancia de las cifras en el contexto laboral. En un tercer paso, se cruzarán por dimensiones las respuestas para realizar una interpretación más pertinente basándonos en un cuadro en donde se ve la frecuencia de respuestas y se marca en negritas la que fue seleccionada el mayor número de veces en cada pregunta. Se señala el número de la pregunta de acuerdo a si es un ítem positivo o negativo y la dimensión a la que pertenece (ver anexo).

Antes de pasar a los resultados, es pertinente mencionar los datos demográficos como edad, puesto, antigüedad y sexo de los encuestados. Se presentan por número de personas que participaron. Hacemos la aclaración que estas variables no demostraron ninguna diferencia significativa en el carácter de las respuestas, por lo que no se hace un análisis basado en ellas.

#### **Edad:**

20 a 30 años: 1 persona  
31 a 40 años: 5 personas  
41 a 50 años: 7 personas  
51 a 60 años: 3 personas  
61 a 70 años: 1 personas

#### **Puesto:**

Gestor: 1  
Fotógrafo: 2  
Asistente: 2

Auxiliar de oficina: 1  
Responsable de Proyecto: 2  
Recepcionista: 2  
Editora: 1  
Diseñador: 3  
Jefe de Relaciones Públicas: 1  
Secretaria: 2

**Antigüedad:**

0 –10 años: 4 personas  
11-20 años: 9 personas  
21-30 años: 3 personas  
31-40 años: 1 persona

**Sexo:**

Hombres: 9  
Mujeres: 8

4.3.2.1 Resultados

Mostramos los resultados de la encuesta divididos en sus respectivas categorías y dimensiones. Comenzamos con la categoría de **Comportamientos**, cuyas subcategorías son Aspecto Individual, Grupo, Motivación y Liderazgo.

*Aspecto individual*

Responsabilidad.

1. 51% de acuerdo en que tiene la libertad de realizar sus actividades como cree que es lo mejor.
2. 52% muy de acuerdo en que se siente a gusto con las actividades que realiza de acuerdo a su puesto.

## Estrés

3. 38% en desacuerdo con respecto a sentirse estresado por las características de su trabajo.
4. 34% en desacuerdo en sentirse estresado por la relación con sus compañeros.
5. 43% en desacuerdo en sentirse estresado por la relación con su jefe.

## Identidad con la empresa

6. 64% muy de acuerdo en el compromiso que tiene con el IMP
7. 76% muy de acuerdo en sentirse orgulloso de pertenecer al IMP.
8. 35% muy en desacuerdo en dejar al IMP para irse a otra empresa con las mismas condiciones.

## Satisfacción respecto al trabajo

9. 53% de acuerdo en sentirse a gusto con el trabajo que realiza.
10. 47% de acuerdo en sentir que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente.
11. 43% en desacuerdo en sentirse a disgusto con su trabajo porque no le otorgue desafíos y responsabilidades.

## Satisfacción respecto a la GCS

12. 59% de acuerdo en sentirse a gusto en la GCS
13. 47% y 47% muy en desacuerdo y en desacuerdo en preferir trabajar en otra área.

## *Grupo*

### Apoyo

14. 52% de acuerdo en que recibe apoyo de sus compañeros.
15. 29% de acuerdo en que cada quien se preocupa de realizar su trabajo sin ofrecer ayuda a los demás.

### Conflicto

16. 41% en desacuerdo en que se bloquee su trabajo.
17. 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que existan problemas entre su área y las demás áreas de la GCS.
18. 41% en desacuerdo en que existan problemas entre los compañeros de su área.
19. 35% de acuerdo en que los problemas se deben más a cuestiones de personalidad que por el trabajo.

### Relaciones

20. 71% de acuerdo y 29% muy de acuerdo en que mantiene una buena relación con todos sus compañeros.
21. 65% de acuerdo en que existe una buena relación entre ellos y su jefe.
22. 47% en desacuerdo en que existen rivalidades entre compañeros.
23. 76% de acuerdo en que tiene relación de amistad con sus compañeros.

### Cohesión de grupo

24. 63% de acuerdo en estar a gusto con los compañeros con los que trabaja.
25. 64% de acuerdo en que todos los compañeros forman un buen equipo de trabajo ya que laboran coordinadamente.



## *Motivación*

### Motivación

26. 53% de acuerdo en sentirse motivados a que el IMP sea una empresa exitosa.
27. 53% de acuerdo y 47% muy de acuerdo en sentirse motivado a que la GCS funcione de una manera exitosa.

### Necesidades

28. 56% de acuerdo en que le gustan las situaciones competitivas y des riesgo donde pueda demostrar sus capacidades.
29. 56% de acuerdo en que prefiere las situaciones cooperativas que las competitivas.

### Esfuerzo

30. 53% de acuerdo y 47% muy de acuerdo en que siempre hace su mejor esfuerzo en la realización de sus tareas.

### Calidad

31. 71% muy de acuerdo y 29% de acuerdo en que la calidad en el IMP es importante.
32. 59% de acuerdo en que está totalmente comprometido con la calidad.
33. 71% muy de acuerdo y 29% de acuerdo en que siempre hace su trabajo con la mayor calidad posible.

### *Liderazgo*

34. 41% muy de acuerdo y 41% de acuerdo en que su superior tiene la capacidad de realizar bien su trabajo porque está preparado para ello.
35. 53% de acuerdo en que su jefe lo hace sentir un miembro útil del equipo.
36. 55% de acuerdo en que su jefe explica el porqué de las órdenes, da autonomía y delega responsabilidades.
37. 29% de acuerdo en que su jefe tiene relación con sus subordinados y que no existe una barrera infranqueable entre unos y otros.

### *Influencia*

38. 52% de acuerdo en que siempre sigue las instrucciones de su superior porque sabe lo que hace.

En la categoría de **Estructura** que se refiere a las políticas de la empresa los resultados fueron:

39. 40% en desacuerdo en que las políticas de la empresa no le permiten desarrollarse como quiere.
40. 43% en desacuerdo en que las políticas de la organización no les dejan a los empleados rango de libertad porque los tiene muy restringidos.

En la categoría de los **Procesos organizacionales**, que involucra las subcategorías: Evaluación del rendimiento, las Remuneraciones, la Comunicación y la Toma de decisiones, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

## *Evaluación del rendimiento*

### Planificación

41. 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los objetivos de la GCS siempre están bien planeados hasta en sus más mínimos detalles.
42. 42% de acuerdo en que los objetivos de la GCS siempre se pueden alcanzar.
43. 43% en desacuerdo en que los objetivos de la GCS nunca se pueden alcanzar porque están mal planeados.

## *Remuneraciones*

### Recompensas

44. 70% de acuerdo en que se le reconoce cuando hace un buen trabajo.
45. 40% de acuerdo en que las recompensas que recibe son justas de acuerdo a lo que hace.
46. 41% en desacuerdo en que no recibe ninguna recompensa.

## *Comunicación*

### Comunicación

47. 36% muy de acuerdo en que la GCS le da importancia a la comunicación como una herramienta importante para la productividad.
48. 29% en desacuerdo en que la GCS no hay comunicación.

### Proyectual

49. 52% de acuerdo en que para llevar a cabo las tareas de la Gerencia se establecen planes de acción en donde se comunica a los empleados las estrategias a seguir y los objetivos a lograr.

### Vectorial

50. 52% de acuerdo en que la comunicación dada en la Gerencia impulsa y conduce las acciones (tareas) a seguir para lograr algún objetivo o proyecto

### Instrumental

51. 52% de acuerdo en que las decisiones son comunicadas de forma clara y oportuna.
52. 35% de acuerdo en que las decisiones son explicadas y comprendidas a cabalidad.

### Compromiso

53. 65% muy de acuerdo y 35% de acuerdo en que cuando se compromete a realizar un tarea siempre la lleva a cabo.

### Escucha

54. 53% de acuerdo y 47% muy de acuerdo en que cuando alguien le expone algún asunto siempre los escucha con atención y detenimiento para comprender todo lo que se le dice.
55. 41% en desacuerdo y 41% muy en desacuerdo en que cuando alguien le habla no lo escucha porque está pensando en otras cosas.

56. 41% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que cuando le expone algún asunto a un compañero tiene la impresión de que no le está poniendo la atención suficiente.

57. 59% en desacuerdo en que cuando le expone algo a su jefe siente que no le está poniendo atención cuando le habla.

#### Información

58. 29% de acuerdo y 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que cuando se dan instrucciones se proporciona la suficiente información para dejar claro qué es lo que se debe hacer.

59. 46% en desacuerdo en que a menudo recibe mucha información que los confunde y no les queda claro qué es lo que se debe hacer.

#### Explicación

60. 47% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se conocen y comprenden las razones de las órdenes.

61. 52% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que todos los departamentos están bien informados de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

#### Interrogación

62. 52% de acuerdo en que la GCS y en su departamento existe el hábito de hacer preguntas de aclaración.

#### Coordinación

63. 52% de acuerdo en que la comunicación que se da en la GCS permite coordinar adecuadamente las actividades de los miembros.

### Informal

64. 52% de acuerdo en que las instrucciones de trabajo se dan a conocer de manera verbal.
65. 47% de acuerdo en que se entera de las disposiciones oficiales por algún compañero.

### Formal

66. 52% en desacuerdo en que las instrucciones de trabajo se dan a conocer por medio de memorandos o cartas.
67. 36% en desacuerdo en que se entera de las disposiciones oficiales por medio de Internet.
68. 41% de acuerdo en que las disposiciones oficiales se dan a conocer por medio de la Gaceta o carteles.

### Rumor

69. 41% en desacuerdo en que se entere de las disposiciones oficiales por medio de los rumores.

### Descendente

70. 31% de acuerdo y 31% en desacuerdo en que los temas que trata con su superior siempre están relacionados con las estrategias y objetivos de la organización.
71. 29% de acuerdo y 29% en desacuerdo en que los temas con su jefe giran alrededor del trabajo.
72. 58% de acuerdo en que cuando habla con su jefe por lo general es sobre actividades y objetivos a cubrir en el área.

### Ascendente

- 73. 52% en desacuerdo en que hablar con su jefe le incomoda.
- 74. 58% de acuerdo en que puede exponerle a su jefe cualquier duda sin temor a ser castigado o reprendido.

### Horizontal

- 75. 46% de acuerdo en que la comunicación que existe entre los compañeros permite la cooperación.
- 76. 40% de acuerdo en que la comunicación entre compañeros es eficaz para la resolución de conflictos y problemas entre colegas.

### *Toma de decisiones*

#### Toma de decisiones

- 77. 37% de acuerdo en que las decisiones son discutidas entre todos y tomadas por consenso.
- 78. 44% de acuerdo en que las decisiones son dadas a conocer al personal cuando el grupo directivo ya dispuso lo que se debe hacer.
- 79. 34% de acuerdo en que las decisiones nunca son comunicadas a los demás empleados ya que sólo las conoce el grupo directivo.

#### 4.3.2.2 Interpretación de los resultados

En este apartado mostramos la interpretación que hacemos a partir de los resultados obtenidos. Consideramos pertinente recordar en este momento que todos los elementos que se mencionan a continuación forman parte de un todo que influye directamente en la comunicación establecida en la GCS y en el clima organizacional que se vive ahí.

No debemos perder de vista, entonces, que la suma de lo encontrado en cada categoría nos dará como resultado el reflejo tanto de la comunicación como del clima organizacional. Presentamos, de tal manera, la interpretación de acuerdo a las categorías, subcategorías, dimensiones y subdivisiones establecidas específicamente para este trabajo.

#### Comportamientos

Recordemos que la categoría Comportamientos incluye las subcategorías: aspecto individual, grupo, motivación y liderazgo, que a su vez se dividen en las dimensiones que se mencionarán en su momento.

*Aspecto individual* (dimensiones: responsabilidad, estrés, identidad con la empresa, satisfacción respecto al trabajo, satisfacción respecto a la Gerencia).

Como pudimos ver de acuerdo a los resultados obtenidos, en la primera categoría, la de los comportamientos, vimos que en el aspecto individual, específicamente lo referente a la *responsabilidad*, la mayoría (51%) se mostró **de acuerdo** en que tiene la libertad de realizar sus actividades como le parece mejor



y el 52% estuvo **muy de a cuerdo** en que se siente a gusto con las actividades que realiza.

De esto se desprende que hay una marcada satisfacción en cuanto al trabajo que se lleva a cabo porque no se sienten limitados en su libertad de acción y se encuentran a gusto con lo que hacen, es decir, no ven a su trabajo como algo desagradable de realizar, sino por el contrario, se manifiestan satisfechos con él.

Entonces, de acuerdo al marco teórico que manejamos, en donde vimos que para que el actor en la organización permanezca dentro de ella y se desempeñe con un buen nivel de productividad, es necesario que se sienta satisfecho, o sea, que obtenga alguna compensación de la empresa y de su ambiente de trabajo, por lo tanto los empleados de la GCS no sienten especialmente la necesidad de abandonar su empleo porque se encuentran, dentro de lo que cabe, bien con el que tienen.

De lo anterior también se desprende que los trabajadores realizan sus labores con un buen nivel de productividad porque, de acuerdo a nuestro marco teórico, el que un individuo se sienta satisfecho con su trabajo, específicamente con su puesto, repercute directamente en la empresa ya que quien está satisfecho con el que tiene, adoptará actitudes positivas respecto a él.

Otro elemento que se tomó en cuenta en el aspecto individual fue el *estrés*. Aquí los resultados mostraron que la mayoría (del 34% al 38%) se expresó en **desacuerdo** ante la afirmación de sentirse estresados por su trabajo, por las relaciones con sus compañeros o con su jefe.

Por el porcentaje mostrado, apenas inferior al 40%, vemos que es una afirmación que no se realizó con mucha fuerza, es decir, existen las condiciones para el estrés y los trabajadores no viven un ambiente libre de él. Podemos decir, entonces, que lo sienten, pero no llega a abrumarlos.

No olvidemos que, de acuerdo a Zarco y Ardid, el estrés está estrechamente relacionado con aspectos del entorno laboral, de la manera en que la organización lleva a cabo sus procesos y tareas, y repercute directamente en la salud de los individuos y en su eficacia laboral. De tal manera que el estrés no sólo tiene efectos sobre el trabajador, sino también sobre los resultados organizacionales, tales como el nivel de desempeño, índices de rotación y absentismo o el grado de motivación y satisfacción laboral.

Como los empleados de la GCS no expresaron un marcado sentimiento de estrés derivado por las características de su trabajo, de las relaciones con sus compañeros o con su jefe, podemos decir que no hay elementos de significativo estrés que estén relacionado con el temor a perder su empleo, por parecerles rutinario o de excesiva dificultad, por sentirlo inseguro o arriesgado o por pensar que laboran muchas horas.

Recordando lo que vimos teóricamente, el estrés también se deriva de cuestiones de rol, como la ambigüedad, en donde no existe una noción clara de las actividades a realizar, por demandas que no se pueden cumplir, por responsabilidad sobre otras personas o por insuficiente responsabilidad, escasa participación en la toma de decisiones o falta de apoyo de los mandos superiores. Finalmente, el estrés también puede aparecer por relaciones “pobres”, de poca confianza, poco apoyo emocional y poco interés en escuchar a los demás. Si se

dan estas situaciones, se genera una comunicación insuficiente e inadecuada que produce tensión psicológica e insatisfacción en el trabajo.

Como se puede apreciar entonces, los trabajadores de la GCS, al no manifestarse especialmente afectados por el estrés, no son propensos a dar resultados negativos en su desempeño, al absentismo o a encontrarse desmotivados o insatisfechos, todo ello derivado de una situación estresante. Tampoco se apreciarían entonces problemas significativos de rol, en donde los trabajadores se encuentren estresados en demasía porque no tengan claridad en las actividades a desempeñar o por que les parezcan demasiado difíciles o de poca responsabilidad. Las relaciones entre compañeros tampoco representarían un problema de envergadura.

En términos generales, el estrés en la GCS no es una fuente que genere problemas para el ánimo de los trabajadores y su disposición hacia el trabajo, por lo tanto, no es elemento de significación para un mal desempeño o para condiciones que afecten su ánimo o su salud. En este sentido, en la GCS no se vive una situación ideal (ya que podría ser mejor que la que se vive actualmente), pero tampoco es algo que afecte determinadamente su labor y sus relaciones.

En lo que concierne al grado de *identidad* que tienen con la empresa, se encontró que una gran mayoría (64%) está **muy de acuerdo** en tener un compromiso con el IMP y, un porcentaje aún más elevado (76%), se manifestó **muy de acuerdo** en sentirse orgulloso de pertenecer a esa institución.

Como vemos, existe un alto grado de identidad con la organización y se sienten parte integrante de ella, ya que si no fuera así, difícilmente se manifestarían tan

comprometidos y orgullosos. En este sentido, podemos agregar que el IMP como institución ha tenido éxito en el establecimiento de determinadas condiciones para que los trabajadores sientan que forman parte de la organización y aún más, para que se sientan orgullosos de ello.

Lo anterior también influye en la productividad, tomemos en cuenta que cuando un individuo se percibe como parte de una agrupación y además orgulloso de formar parte de ella, sus actividades estarán encaminadas a la contribución para un mejoramiento de la organización. Así, podemos advertir que los trabajadores tratarán de llevar a cabo sus actividades de la mejor manera, logrando con ello una alta productividad o, por lo menos, aceptable.

Los datos obtenidos en la dimensión anterior se ven reforzados con la siguiente pregunta en donde los trabajadores se expresaron en 35% **muy en desacuerdo** en dejar al IMP para irse a otra empresa.

De acuerdo a lo que hemos venido viendo, el hecho de que no expresen un deseo por abandonar su trabajo, nos lleva a determinar que existe un buen grado de satisfacción laboral que como advertimos anteriormente es “un estado emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Analicemos entonces a continuación los resultados derivados de la dimensión referente a la satisfacción de trabajo.

En cuanto a la *satisfacción del trabajo* y a la *satisfacción respecto a la GCS* los resultados fueron los siguientes: en el primer punto, se encontró un porcentaje mayor al 40% **de acuerdo** en sentirse a gusto con el trabajo realizado y en sentir que su trabajo les permite desarrollarse profesionalmente; asimismo, el 43% se mostró

**en desacuerdo** en sentirse a disgusto con su trabajo por falta de desafíos y responsabilidades.

Lo que podemos apreciar en este punto es que la mayoría de las personas encuestadas percibe que su trabajo es lo suficientemente interesante como para no sentirlo tedioso o poco desafiante, además les otorga el grado de satisfacción suficiente para considerar que contribuye a su desarrollo profesional.

Volvemos nuevamente al punto de la satisfacción laboral donde hemos visto que cuando un individuo se siente satisfecho con su trabajo, específicamente con su puesto, adopta actitudes positivas respecto a él; por el contrario, quien se encuentra insatisfecho muestra actitudes negativas, actitudes que influyen en su rendimiento y que están generadas en el poco deseo de acudir a la organización para llevar a cabo una tarea que le parece de escasa contribución a su desarrollo personal y profesional.

En este sentido, los empleados de la GCS no tendrán actitudes negativas hacia la empresa derivadas por una inconformidad con su trabajo, por el contrario, realizarán sus actividades de la mejor manera porque lo hacen con gusto y satisfacción. Recordemos lo que nos dice Peña cuando afirma que el individuo contribuirá de mejor manera a la empresa en la medida en que sienta que él también se ve beneficiado. En este sentido, los trabajadores de la GCS al sentir que su trabajo les permite un buen desarrollo, lo desempeñarán mejor en cuanto saben que esto es bueno para ellos mismos.

Por otro lado, con relación a sentirse a gusto formando parte de la GCS, el 59% se mostró **de acuerdo** y el 41% **muy de acuerdo**. No hubo una sola afirmación

en contra; esto muestra que las personas encuestadas que integran esta gerencia se encuentran contentas de ser parte de ella. Además un mismo porcentaje (47%) se manifestó **muy en desacuerdo y en desacuerdo** en preferir trabajar en otra área. Lo cual confirma que el personal se encuentra a gusto en el departamento en el cual labora. Es claro que cuando alguien no desea abandonar un lugar, es porque se halla a gusto en él o porque no considera que en otro lugar se pueda estar mejor. Además, estos resultados nos remiten a la existencia de buenas relaciones entre compañeros y nos reafirma la poca existencia de estrés proveniente de las mismas, de las condiciones de trabajo o de las actividades que se llevan a cabo.

*Grupo* (dimensiones: apoyo, conflicto, relaciones, cohesión de grupo).

Para lo referente a la subcategoría de Grupo, en la dimensión de *apoyo*, 52% se manifestó **de acuerdo** en recibir apoyo de sus compañeros, pero 29% dijo estar **de acuerdo** en que cada quien se preocupa de realizar su trabajo sin ayudar a los demás, y el mismo porcentaje dijo no estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**.

Recordemos que en la definición de Peña un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o metas comunes; asimismo, Robbins afirma que un grupo está conformado por dos o más individuos que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. En este sentido, el grupo de la GCS ha logrado establecer una situación de convivencia, en donde, cuando es necesario, los miembros se apoyan y ayudan entre sí para llevar a cabo las tareas necesarias con el fin del alcanzar su objetivo común. Sin embargo, podemos observar que la ayuda es prestada cuando alguien la solicita, pero no ofrecida sin petición expresa; en cualquier caso, esa es una situación normal. En pocas

ocasiones se encontrará empresas donde los empleados estén ofreciendo su ayuda a los demás, esto porque cada uno tiene determinadas actividades a realizar y no es el caso que sólo esté buscando a quien prestar ayuda.

En el conflicto, el 41% está **en desacuerdo** en que se bloquee su trabajo; igualmente 41% se muestra **en desacuerdo** en que existan problemas entre los compañeros de su área, pero el 35% dice **estar de acuerdo** en que los problemas se deben más a cuestiones de personalidad que por el trabajo en sí.

Como vimos anteriormente, de acuerdo a Peiró, el conflicto se origina entre dos o más partes cuando una de ellas percibe que la otra bloquea la persecución de sus objetivos, desarrollándose así un sentimiento de frustración e impulsos de agresión contra la otra parte. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la mayoría de las personas interrogadas se manifestaron en contra de que alguien bloqueara su trabajo, lo cual nos da cuenta de que en ese sentido no existe conflicto y por lo tanto, tampoco sentimientos de frustración o impulsos de agresión, lo que nos lleva a la conclusión de que el ambiente es tranquilo sin vistos significativos de conflicto.

Sin embargo, sabemos que el conflicto forma parte inherente de la naturaleza humana y por ende de la organización. De tal manera, otros elementos que contribuyen a su generación son las envidias entre compañeros, el autoritarismo del jefe, la desidia del subordinado o una mala comunicación. En ese sentido, los resultados muestran que los empleados no perciben un conflicto manifiesto derivado de las relaciones entre compañeros, sin embargo sí se expresaron de acuerdo en que los conflictos que se llegan a presentar son derivados de cuestiones de personalidad más que del entorno laboral. Así, determinamos que

el conflicto está presente, pero no en un nivel muy alto que lleve a malas relaciones o a un ambiente laboral de tensión importante.

En el ámbito de las *relaciones*, la gran mayoría, con 71% **de acuerdo** y 29% **muy de acuerdo**, dice que mantiene una buena relación con sus compañeros; 65% se muestra **muy de acuerdo** en que mantiene una buena relación con su jefe y el 76% dice estar **de acuerdo** en tener relación de amistad con sus compañeros.

En la esfera de los grupos, las relaciones entre compañeros, como hemos venido observando, son relevantes para el ambiente y para la productividad. En este sentido, como vemos, la percepción de que se tienen buenas relaciones tanto con compañeros como con el jefe es muy alta y lo refuerza además, el hecho de que existen no sólo relaciones de compañerismo, sino incluso de amistad. Esto es importante porque entre mejor se lleven los miembros de un grupo, habrá más cooperación, lo que desembocará en un mejor desempeño y mayor productividad de la empresa. Al mismo tiempo, más del 40% dijo estar **en desacuerdo** en que existen rivalidades entre compañeros, lo cual habla de un ambiente muy armónico donde la mayoría se lleva bien con sus colegas. Además, el hecho de que se lleven bien entre sí también es importante en el sentido de que, como sabemos, el grupo otorga seguridad a sus miembros, brinda autoestima y cubre necesidades de afiliación. Así, podemos determinar que el grupo que forma la GCS está en un muy buen nivel de convivencia y los miembros se sienten a gusto, reduciendo las posibilidades de conflicto, estrés, absentismo y mal desempeño.

Finalmente en la dimensión de *cohesión de grupo*, más del 60% se manifestó **de acuerdo** en encontrarse a gusto con los compañeros con los que labora



diariamente. Y estos datos son fortalecidos con el 64% que **está de acuerdo** en que todos forman un buen equipo porque trabajan coordinadamente.

El nivel de cohesión de grupo, de acuerdo a Peiró, está determinado por el grado en que los miembros de un grupo lo encuentran atractivo y desean permanecer en él. Los miembros de la GCS al mantener buenas relaciones con sus compañeros, se sienten bien en el grupo al que perciben de una manera positiva en cuanto a desempeño y cooperación. Hemos podido comprobar, con las dimensiones anteriores, que se llevan bien entre sí, que no perciben conflictos manifiestos, que se prestan ayuda mutua cuando es necesario y que mantienen incluso, relaciones de amistad, todo lo cual desemboca en que la cohesión de grupo está presente. Esto es importante porque, como nos dice Festinger, la cohesión de grupo permitirá que el rendimiento sea más elevado y los miembros estén altamente motivados para lograr el bienestar y los objetivos del grupo. Este punto nos regresa nuevamente a la productividad, que sin lugar a dudas, aumentará.

*Motivación* (dimensiones: necesidades, esfuerzo, calidad)

En lo que concierne a la *motivación*, los resultados arrojaron también un alto porcentaje positivo, ya que más del 50% se manifestó de acuerdo en sentirse motivados a que el IMP sea una empresa de éxito y a que la GCS funcione de una manera exitosa también.

Recordemos que la motivación, de acuerdo a lo que nos dice Rodríguez, es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar ciertos esfuerzos encaminados a la consecución de metas u

objetivos a fin de satisfacer alguna necesidad o expectativa. Así, vemos que los trabajadores encuestados se declaran positivamente motivados a llevar a cabo las tareas necesarias para que su departamento funcione óptimamente y alcance un nivel de éxito aceptable. Asimismo, hacen lo posible para que el IMP también sea una institución de éxito. De tal manera, podemos observar que la GCS no es un área estática donde se lleven a cabo las actividades porque se tengan que hacer, sino que existe una situación en donde se labora con el objetivo de hacer bien las cosas y se obtengan resultados satisfactorios.

De igual forma, la motivación influye directamente en el desempeño, entre más motivados se encuentren los trabajadores, realizarán mejor su trabajo y, por ende, habrá una mayor productividad.

Así, vemos que las tres etapas que involucra la motivación están presentes en la GCS. Estas etapas son: 1) la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una tarea; 2) la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo; y 3) la decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo.

Con lo que respecta a las *necesidades*, más de la mitad afirma estar de acuerdo en que le gustan las situaciones competitivas y de riesgo donde pueda demostrar sus capacidades, pero este dato choca un poco con el del mismo porcentaje (56%) que prefiere la situaciones cooperativas ante las competitivas.

Tenemos entonces que, los empleados de la gerencia se sienten atraídos por situaciones donde demuestren que pueden hacer las cosas correctamente, pero les gusta trabajar más en un ambiente cooperativo que en uno competitivo.

Podemos decir entonces que, en un nivel individual, disfrutaban las situaciones competitivas, pero si se trata de trabajar en equipo, prefieren que la situación sea cooperativa, para que exista un entorno agradable de trabajo.

Con lo que respecta al *esfuerzo*, más del 50% estuvo **de acuerdo** y más del 45% muy **de acuerdo** en que siempre hace sus tareas con su mejor esfuerzo. Lo anterior nos remite de nueva cuenta a la motivación: si los empleados se encuentran motivados, pondrán lo mejor de su parte, es decir, su mejor esfuerzo, para llevar a cabo sus tareas, lo cual a su vez, nos lleva a la productividad; si los trabajadores hacen su mejor esfuerzo, la productividad se verá, indudablemente, elevada.

Finalmente, la *calidad* del IMP es vista como importante en un 71% **muy de acuerdo**, además el mismo porcentaje expresó estar **muy de acuerdo** en que siempre hace su trabajo con la mayor calidad posible. Aunado a ello, casi el 60% se manifestó **muy de acuerdo** en que está comprometido con esa calidad.

Así, notamos que el personal de la GCS está conciente que el IMP es una empresa donde la calidad es necesaria e importante y que además, se incluyen en el proceso de calidad necesario a desarrollar, ya que se manifiestan comprometidos en el proceso de esa calidad.

*Liderazgo* (dimensión: liderazgo; subdimensión: influencia)

En la subcategoría de *liderazgo*, los resultados también fueron bastante positivos, ya que más del 40% expresó estar **muy de acuerdo** en que su jefe tiene la capacidad de realizar bien su trabajo porque está preparado para ello. Al mismo

tiempo, más del 50% estuvo **de acuerdo** en que su jefe lo hace sentir un miembro útil del equipo y en que explica el porqué de las órdenes, da autonomía y delega responsabilidades. En un menor porcentaje, pero aún así el más alto, el 29% estuvo **de acuerdo** en que no existe una barrera infranqueable entre jefe y subordinados. Por otra parte, en la subdimensión de *influencia*, el 52% se expresó de acuerdo en que sigue las instrucciones de su jefe porque éste sabe lo que hace. Para analizar el liderazgo, es imperante estudiar al líder, es decir, a la persona sobre la que recae la conducción del grupo, o, como vimos con Peiró, aquel sujeto que posee una serie de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación. Por tal razón, en esta subcategoría todas las preguntas estuvieron enfocadas a determinar la percepción que de su jefe tienen los empleados.

Como pudimos observar, los resultados fueron muy positivos ya que no se percibe al líder como autoritario o ineficaz, al contrario, se le ve como una persona competente, preparada para desempeñar adecuadamente su puesto. Esto es importante porque si se avista al superior como alguien que se ha ganado su puesto por sus cualidades se tendrá confianza en él y sus órdenes o jerarquía no se pondrán en duda; lo anterior reduce, además, las posibilidades de conflicto que puedan existir entre superior y subordinados.

Otro aspecto de importancia, es que los empleados piensan que el superior los toma en cuenta y los hace sentir útiles para el grupo. Esto como vimos, es un factor que contribuye a que los trabajadores se sientan a gusto dentro de su grupo de trabajo y realizan sus tareas con apremio y contento. También es un elemento que nos demuestra que el estrés y el conflicto no están presentes.

Los encuestados igualmente, se manifestaron de acuerdo en que el jefe explica el porqué de las órdenes, delega responsabilidades y da autonomía. Lo anterior pone de manifiesto que el tipo de mando que se desarrolla en la GCS es democrático y, por ende, favorece la iniciativa de los subordinados, fomenta la participación y la responsabilidad, provoca mayor solidaridad y cohesión de grupo y, algo de suma importancia, favorece un clima amistoso. Recordemos que el clima laboral, se encuentra estrechamente relacionado con el tipo de liderazgo ejercido en la organización.

En este punto, me gustaría referirme a las tres dimensiones de liderazgo de las que habla Peiró:

1. Relaciones entre el líder y los miembros: hace referencia al grado en que los miembros de un grupo confían en su líder, le tienen afecto y están dispuestos a seguir sus indicaciones. Como podemos ver, de acuerdo a los resultados de la encuesta, las relaciones son buenas, los miembros confían en su líder y están dispuestos a seguir sus indicaciones porque consideran que tiene la capacidad necesaria para desempeñar su puesto adecuadamente.
2. Estructura de la tarea: la tarea puede presentarse ambigua y mal definida. Aquí el riesgo de que eso ocurra es bajo, porque los encuestados se muestran de acuerdo en que el jefe explica las razones de las indicaciones, es decir, las actividades a desarrollar son entendidas ya que existe una explicación de por medio.
3. Poder del puesto: excluye cualquier fuente de poder personal salvo el que otorga el propio puesto desempeñado. Observamos un poder formal en donde el superior lo detenta gracias al puesto jerárquico que ocupa y no se pone en duda.

En síntesis, el liderazgo ejercido en la GCS es un liderazgo de carácter democrático que posibilita la existencia de un buen clima laboral, en donde los empleados tienen confianza en su jefe, poseen una buena imagen de él, no lo perciben como alguien autoritario, sino que les da margen de libertad de acción y no se sienten avasallados por él.

## Estructura

Para medir la percepción en relación a la *estructura* de la empresa, en este caso, las políticas que lleva a cabo, sólo se utilizaron dos preguntas en donde los resultados no fueron tan negativos como se esperaba. De hecho fueron más bien, y nuevamente, positivos, ya que más del 40% dijo estar **en desacuerdo** con que las políticas de la empresa no le permiten desarrollarse y que no les da rango de libertad.

Para la dimensión de estructura se tomó en cuenta lo que se refiere a la percepción que los empleados tienen de las políticas de la empresa y su relación con su libertad y desarrollo. Por su respuesta se pudo saber que la mayoría no cree o siente que las políticas de la empresa sean rígidas al grado de coartarlos en su acción o en su desarrollo personal, y no se sienten restringidos significativamente.

La importancia de los reglamentos y políticas de la empresa estriba en que están muy relacionadas con el clima organizacional ya que las disposiciones que la empresa establece, otorgan un papel específico para el empleado, determinando su margen de acción y su comportamiento.

Esto viene a colación porque, de acuerdo a Brunet, si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de los comportamientos, el sujeto se sentirá cautivo dentro de la organización. Asimismo, una política restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, crea una atmósfera autocrática y suscita un sentimiento de opresión. Con el tiempo, esto dará como resultado una disminución del rendimiento de los empleados, así como poca motivación y mucha insatisfacción.

Podemos ver entonces, que los encuestados al no sentirse restringidos por las políticas de la empresa, tampoco se perciben cautivos ni oprimidos y la atmósfera no se presenta como autocrática. Esto, por supuesto, reduce las posibilidades de una escasa motivación, de insatisfacción de reducción en los resultados del desempeño.

## **Procesos Organizacionales**

Esta categoría incluye las subcategorías: evaluación del rendimiento, remuneraciones, comunicación y toma de decisiones.

### *Evaluación del rendimiento* (dimensión: planificación)

Para determinar el rendimiento, se tomó en cuenta qué tan planeados perciben los trabajadores los objetivos a seguir. Menos de un 40% apuntó su respuesta en la opción de **ni de acuerdo ni en desacuerdo** en que los objetivos de la GCS están bien planeados, pero el 42% estuvo de acuerdo en que los objetivos siempre se pueden alcanzar.

El hecho de que no tuvieran una opinión más determinante sobre la planeación de los objetivos, se debe a que en ese proceso, la mayoría del personal no interviene, sin embargo, les parece que ya establecidos y en conocimiento de ellos, las más de las veces, o siempre, se pueden lograr.

En este sentido, y como hemos venido viendo, los trabajadores cuando conocen los objetivos ponen de su parte el mejor empeño para lograr los objetivos deseados. Sin embargo, se aprecia que en cuanto a la planeación de las acciones no están muy enterados básicamente porque este tipo de decisiones recaen en los mandos superiores o, específicamente, en el gerente del área.

#### *Remuneraciones* (dimensión: recompensas)

Las recompensas son vistas como justas y equivalentes a lo que se hace con un 40% **de acuerdo**. Además, la gran mayoría (70%) está **de acuerdo** en que se le reconoce cuando lleva a cabo un buen trabajo.

En este sentido, los miembros de la GCS no tienen quejas importantes sobre el hecho de no sentirse retribuidos o, caso contrario, de sentirse insatisfechos con las recompensas recibidas ya que, a pregunta expresa, el 41% estuvo **en desacuerdo** en que no recibe ninguna recompensa. Por lo tanto, podemos apreciar que ellos no cuentan con sentimientos de significativa insatisfacción al respecto.

Las recompensas, además están muy ligadas al desempeño. Si los empleados consideran que sus esfuerzos son apreciados y están vinculados en forma



estrecha a las compensaciones que valoran, se sentirán recompensados y satisfechos, provocando una elevación en su desempeño.

Existen además, de acuerdo a Robbins, tres condiciones de las recompensas que conducen a la productividad y a la satisfacción, éstas son: 1) los empleados las consideran equitativas; 2) están vinculadas al desempeño, y 3) son apropiadas a las necesidades de cada uno.

De acuerdo a las respuestas que nos dieron los encuestados, estas tres condiciones están presentes ya que perciben las recompensas como justas y por lo tanto son apropiadas a cada uno y afirman que se les reconoce cuando hacen un buen trabajo, lo que nos lleva a que las recompensas están vinculadas con el desempeño.

Siguiendo a Robbins, cuando se tienen las tres condiciones anteriores, se logra un mínimo de insatisfacción en los empleados, se reduce el ausentismo y se incrementa el compromiso con la organización, elementos todos que hemos visto se encuentran presentes en las organización de la que nos ocupamos.

*Comunicación* (dimensión: comunicación; subdimensiones: proyectual, vectorial, instrumental, compromiso, escucha, información, explicación, interrogación, coordinación, informal, formal, rumor, descendente, ascendente, horizontal).

La comunicación, como hemos visto, es el elemento social que permite la creación de agrupaciones humanas y es la base sobre la que se cimienta la sociedad. En el contexto de la organización, la comunicación es el medio

mediante el cual los actores intercambian información y se ponen de acuerdo para llevar a cabo sus actividades de manera coordinada.

Con el presente estudio, tratamos de determinar cómo perciben los actores la comunicación que se lleva a cabo en la GCS y para ello tomamos en cuenta las subdimensiones: proyectual, vectorial, instrumental, compromiso, escucha, información, explicación, interrogación, coordinación, informal, formal, rumor, descendente, ascendente, horizontal, todas ellas referentes a la comunicación.

De primera instancia observamos que el 36% estuvo **muy de acuerdo** y el 29% **de acuerdo** en que la GCS le da importancia a la comunicación como un elemento de productividad; confirmando el hecho, existe un 29% **en desacuerdo** y otro 29% **ni de acuerdo ni en desacuerdo** en que en la GCS no hay comunicación. Como podemos ver, en un primer plano, los actores están conscientes de la importancia que tiene la comunicación para el buen desarrollo de la organización ya que la ven como un elemento que contribuye a la productividad. Sin embargo, advertimos que sólo algunos de los encuestados consideran que sí existe comunicación en su departamento, porque también hay un porcentaje del 18% **muy de acuerdo** en que no la hay. Lo anterior nos lleva a la conclusión de que los empleados saben que la comunicación es importante pero perciben que no se da en un nivel suficientemente satisfactorio.

En el aspecto *proyectual*, más de la mitad asegura estar **de acuerdo** en que para llevar a cabo las tareas de la GCS se establecen planes de acción y se comunica a los empleados las estrategias a seguir y los objetivos a lograr. En el *vectorial*, también vemos un 52% **de acuerdo** en que la comunicación impulsa las acciones para la consecución de un objetivo. En el sentido de que las decisiones son

comunicadas de forma clara y oportuna, se repite el mismo porcentaje con la respuesta **de acuerdo**.

Recordemos que las organizaciones emprenden acciones, es decir, estrategias que deben ser comunicadas adecuadamente para lograr la eficacia. Y para lograr dicha eficacia, Costa se basa en dos principios como pudimos ver en capítulo referente a la Comunicación. Estos principios son: 1) *diseñar* un plan estratégico para comunicar eficazmente la acción, y 2) *asegurar* dicha acción, es decir, que se lleve a cabo.

En este sentido, es importante tomar en cuenta la triple condición de la comunicación, de acuerdo a Costa, sería lo que se refiere al aspecto proyectual, vectorial e instrumental, en donde el aspecto relevante es comunicar la acción. De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que estos aspectos se desarrollan de una manera satisfactoria. En lo proyectual se puede observar que los empleados perciben que los planes de acción, las estrategias y los objetivos son comunicados; en lo vectorial vemos que la percepción es que la comunicación contribuye a realizar las actividades necesarias para la consecución de un objetivo, es decir, la acción está definida, impulsada y conducida por la comunicación; finalmente, en lo instrumental, que se refiere a la difusión clara de la información, también vemos un resultado positivo, en donde los encuestados se manifiestan de acuerdo en que las decisiones son comunicadas de forma clara y oportuna.

Como vemos, en este aspecto de planeación, proyección y transmisión de estrategias y objetivos, la mayoría de los empleados que contestaron la encuesta, perciben que se llevan a cabo de una manera correcta. Esto es relevante porque,

de acuerdo a Costa, realizar acciones implica que han de ser comunicadas, ya que si no es así, las decisiones no son más que buenos deseos pero no hechos.

El *compromiso* para nuestro análisis también es importante. Aquí, el 65% expresó estar **muy de acuerdo** en que cuando se compromete a una tarea siempre la lleva a cabo y ninguno de los encuestados respondió en sentido negativo. Es decir que, la totalidad mostró una excelente disposición a cumplir las cosas con que se compromete.

En este punto es oportuno recordar a Fernando Flores quien parte de un enfoque en el que se analiza la comunicación en función de los compromisos hechos en las conversaciones de los individuos. En este sentido, las personas al afirmar algo se comprometen a cumplir en lo posible lo afirmado. Así, podemos ver que los encuestados se perciben como sujetos que siempre están dispuestos a cumplir aquello con lo que se han comprometido. En este proceso el habla y el escucha son fundamentales; el escuchar es una clase de entendimiento establecido a partir de las conversaciones que establecen el emisor y el receptor.

Así, en la disposición a *escuchar* a los otros, más de la mitad se expresó de acuerdo en que escucha con detenimiento a sus compañeros y no percibe una falta de atención por parte de su jefe cuando le expone algún asunto. De tal manera entendemos que existe la disposición adecuada de los actores para tratar de establecer una buena comunicación con sus compañeros. Asimismo, el jefe también es percibido como alguien que tiene la disposición de escuchar sus comentarios y está abierto a la comunicación. Lo anterior es importante porque como vimos más arriba, si para la comunicación son relevantes los compromisos y para establecer los compromisos son necesarios el habla y el escucha, nos

encontramos ante una situación en donde los compromisos se desarrollaran de una manera acertada y este es un buen camino también para la comunicación.

Además, recordando lo que dice Pelayo en Fernández (2003:17) “la información que dejamos escapar o malinterpretar por esta causa (no escuchar) puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempeño”. Así, si los trabajadores tienen al menos la disposición de escuchar, el riesgo de un mal desempeño por mala comprensión de las instrucciones se ve reducido a un mínimo.

Respecto a la *información*, el 29% estuvo **de acuerdo** y el mismo porcentaje **ni de acuerdo ni en desacuerdo** en que cuando se dan instrucciones se proporciona la suficiente información para dejar claro qué es lo que se debe hacer. Pero más del 40% dijo estar **en desacuerdo** en que recibe mucha información al grado de confundirlos.

Vemos, entonces, que los encuestados no tienen muy claro si la información que reciben es la adecuada para realizar su trabajo correctamente, sin embargo no perciben que la información recibida sea compleja o abundante en exceso para llegar a confundirlos.

Por otra parte, entre el 47% y el 52% expresó que no están **ni de acuerdo ni en desacuerdo** en conocer las razones de las órdenes, ni en que todos los departamentos están bien informados de la marcha y funcionamiento de sus tareas. Sin embargo, el 52% dijo estar **de acuerdo** en que en su departamento existe el hábito de hacer preguntas de aclaración.

Lo anterior muestra que no saben si el personal de otras áreas cuenta con el conocimiento expreso de sus tareas, sin embargo, en su propio departamento tienen la certeza de que existe el hábito de preguntar cuando algo no les queda suficientemente claro.

En lo referente a la *coordinación*, vemos que el 52% está **de acuerdo** en que la comunicación permite coordinar adecuadamente las actividades. Como sabemos la coordinación es importante para llevar a buen término las tareas a realizar y el buen desempeño de las mismas.

Lo que respecta a la comunicación informal, formal y el rumor, los resultados arrojaron que más de la mitad se entera de las disposiciones oficiales de manera verbal, ya sea por medio de su superior o de sus compañeros. En la comunicación formal, vemos un 52% **en desacuerdo** en que las instrucciones de trabajo se dan por medio de memorandos o cartas, y el 36% estuvo **en desacuerdo** en que se entera de las disposiciones oficiales por medio de Internet, pero el 41% está **de acuerdo** en que las disposiciones oficiales se dan a conocer por medio de la Gaceta IMP.

Así, notamos que la mayoría de las veces, la información se trasmite de forma verbal y aquella que se trasmite por medio de Internet no le llega a los trabajadores, pero esto ocurre básicamente porque en la GCS aún no existe una costumbre establecida de checar información en el correo electrónico ni en la página institucional, pero la Gaceta IMP sí tiene un mayor reconocimiento porque ésta sí es un medio de difusión al cual recurren con regularidad, por lo menos cuando existía la versión impresa.

Por otra parte, el rumor no es visto como un medio recurrido para enterarse de las disposiciones oficiales, pero debemos decir, que en la información informal sí se desarrolla con vastedad y siempre existen suposiciones de lo que está ocurriendo o de lo que está por ocurrir en el área.

En lo referente a la comunicación descendente, se encontró una división de opiniones en donde 31% estuvo **de acuerdo** y el 31% **en desacuerdo** en que los temas que trata con su superior están relacionados con las estrategias de la organización. Asimismo, el 29% estuvo **de acuerdo** y el 29% **en desacuerdo** en que los temas con su jefe giran alrededor de los resultados del trabajo. Sin embargo, el 58% estuvo **de acuerdo** en que cuando habla con su jefe es sobre actividades y objetivos a cubrir en el área.

Lo anterior indica que los objetivos de la organización no son tratados en la GCS, ni tampoco se habla sobre los resultados de trabajo, aunque sí se conozcan y de hecho se discutan los objetivos a seguir en el área. Es decir, los empleados saben qué es lo que tienen que hacer, pero no conocen los resultados de sus acciones.

En la comunicación ascendente se encontró que más de la mitad no se siente a disgusto o incomodo con su jefe y que puede exponer cualquier asunto, sin temor a ser castigado. En la comunicación horizontal encontramos que los encuestados consideran que la comunicación establecida entre ellos les permite coordinarse y es eficaz para resolver los problemas y conflictos que se lleguen a presentar.

### *Toma de decisiones*

Finalmente, la toma de decisiones. Aquí se presentó una contradicción porque el 37% estuvo **de acuerdo** en que las decisiones son discutidas entre todos y tomadas por consenso, pero después aparece el 44% diciendo estar **de acuerdo** en que las decisiones son dadas a conocer cuando los directivos ya dispusieron qué es lo que se debe hacer y el 34% afirma que las decisiones nunca son comunicadas a los empleados ya que sólo las conoce el grupo directivo.

En este punto, podemos agregar que a los empleados de los escaños más bajos nunca les son comunicadas las acciones o planes a seguir, pero existe otro grupo, el de los directivos, que sí está más informado al respecto.

Con todas estas consideraciones pasemos ahora a la realización del diagnóstico del clima organizacional de la GCS.

#### 4.3.3 Diagnóstico del clima organizacional

Veamos, entonces, de acuerdo a las 19 dimensiones que establecimos para determinar el clima, en resumen cómo se presenta cada una de ellas en la GCS del IMP:

**Responsabilidad:** los empleados sienten que tienen la suficiente libertad para realizar sus tareas de acuerdo a su criterio y conforme a lo que creen que es lo mejor. Además se sienten a gusto con las responsabilidades que su puesto implica. No existe un sentimiento marcado de frustración determinado por el deseo de un puesto con mayor responsabilidad.



**Estrés:** Los empleados que laboran en la GCS no se manifiestan estresados significativamente por las características de su trabajo, ni por la relación con sus compañeros, ni con su jefe. El estrés no desempeña un papel en un nivel elevado que los lleve a sentirse incómodos en su ambiente laboral.

**Identidad con la empresa:** Se sienten comprometidos con el IMP y orgullosos de pertenecer a este instituto. Además, no muestran una fuerte disposición a cambiar de empresa aún si les ofrecieran las mismas garantías laborales, lo cual revela un alto grado de identidad con la organización.

**Satisfacción respecto al trabajo:** se sienten a gusto con la labor que desempeñan y creen que su trabajo les permite desarrollarse como lo desean tanto en el plano profesional como en el personal.

**Satisfacción respecto a la GCS:** se manifiestan a gusto de laborar en el área y no muestran deseos de cambio de departamento.

**Apoyo:** consideran que reciben apoyo de sus compañeros, aunque existe la tendencia de que cada quien se ocupa de realizar su trabajo sin ofrecer ayuda a los demás. Esto nos lleva a pensar que el apoyo no es ofrecido sin petición expresa de por medio, pero cuando es solicitado no hay problema para otorgarse.

**Conflicto:** el conflicto es muy bien manejado; no perciben un bloqueo manifiesto hacia su trabajo, es decir, no encuentran rivalidades que intenten evitar su trabajo con el fin de perjudicarlos. Además, no ven conflictos entre los compañeros de su misma área, ni problemas significativos entre los distintas

departamentos. Por otro lado, creen que los conflictos o problemas que se llegan a presentar se deben más a características de personalidad que al trabajo en sí.

**Relaciones:** existen muy buenas relaciones entre compañeros, porque la mayoría afirma que no hay rivalidades, se llevan bien e incluso tienen amistad con sus colegas. La relación con sus superiores también es buena.

**Cohesión de grupo:** la mayoría acepta sentirse a gusto con sus compañeros de trabajo ya que forman un buen equipo y laboran coordinadamente.

**Motivación:** se manifiestan motivados a que tanto el IMP como la GCS funcionen de una manera exitosa.

**Necesidades:** sus necesidades en el desempeño del trabajo se ven divididas entre su gusto por las situaciones competitivas en donde pueden demostrar sus capacidades, pero también gustan de las situaciones cooperativas. Esto nos lleva a pensar que en un contexto individual, quieren enfrentarse a escenarios de reto para hacer ver a las autoridades que se pueden desempeñar exitosamente, pero si se trata de trabajar en equipo, prefieren laborar en un ambiente cooperativo, más que competitivo, con el fin de mantener un buen clima de trabajo.

**Esfuerzo:** el esfuerzo siempre está presente en todas sus actividades. Se empeñan en hacer bien las cosas.

**Calidad:** saben que la calidad en el IMP es importante, y por lo tanto se manifiestan totalmente comprometidos con ella. Por lo demás, tratan de realizar su trabajo con la mayor calidad posible.

**Liderazgo:** el liderazgo también obtuvo un nivel alto. Ven a su superior como alguien que tiene las capacidades para realizar correctamente su trabajo ya que está bien preparado; además aceptan que explica el porqué de las órdenes, da autonomía y delega responsabilidades. En cuanto a la relación que establece con sus subordinados, están de acuerdo en que no existe una barrera infranqueable para comunicarse con él y que los hace sentir miembros útiles del equipo.

**Estructura:** las políticas de la empresa no son percibidas como algo que los restrinja en su libertad de acción, ni como algo que no les permita desarrollarse de acuerdo a sus deseos o necesidades.

**Planificación:** en este punto no se manifestaron ni a favor ni en contra de que los objetivos de la GCS estén bien planeados en sus más mínimos detalles, pero estuvieron de acuerdo en que los objetivos planteados generalmente se pueden alcanzar.

**Recompensas:** se descubrió un alto porcentaje que opina que se les reconoce cuando hacen un buen trabajo y que las recompensas son justas de acuerdo a lo que hacen.

**Comunicación:** juzgan que existe una buena comunicación en la GCS y que se le da la importancia necesaria como una herramienta para la productividad. Aceptan que se establecen planes de acción en donde se comunica a los empleados las estrategias a seguir y los objetivos a lograr. Además, creen que es una herramienta útil por medio de la cual se impulsa y conduce las acciones.

Por otro lado, se manifestaron de acuerdo en que las decisiones son comunicadas de forma clara y oportuna y que son explicadas a cabalidad. En cuanto al compromiso, como una acción de la comunicación, se mostraron muy de acuerdo en que siempre cumplen con lo que se comprometen.

La escucha también desempeña un papel positivo porque expresan que tratan de escuchar con atención a sus colegas para comprender todo lo que les dicen y no perciben que cuando exponen un asunto a sus compañeros o jefe, éstos no les presten la atención adecuada.

Por el lado de la información, no se sienten saturados de ella al grado que los confunda y no comprendan lo que deben hacer. En el aspecto explicativo, no se mostraron seguros de que se conocieran las razones de las órdenes, ni de que los diferentes departamentos estén bien enterados del funcionamiento de sus tareas, pero se manifestaron de acuerdo en que en su área existen las preguntas de aclaración.

Con lo que respecta a la comunicación formal e informal, opinan que las instrucciones de trabajo se dan a conocer de manera verbal y de que se enteran de las disposiciones oficiales por algún compañero. En cuanto a la comunicación formal, parece ser que ésta no se da con mucha frecuencia. Las instrucciones no son recibidas por medio de memorandos. El Internet no desempeña un papel de importancia en la difusión de las disposiciones oficiales, pero la Gaceta IMP sí tiene una mayor presencia. Del rumor, sorprende saber que tampoco tiene mucha presencia a decir de los encuestados, quienes afirman que no se enteran de las disposiciones oficiales por este medio.

En lo que respecta a la comunicación descendente, existe una división de opiniones en que cuando los empleados hablan con su jefe lo hacen con relación a las estrategias y objetivos de la organización y que los temas a tratar giran alrededor de los resultados del trabajo. Sin embargo, más de la mitad expresó que cuando habla con su superior es respecto a las actividades y objetivos a cubrir en el área. En este punto podemos decir que algunos de los empleados no hablan con su jefe de las estrategias de la organización, es decir, del IMP, porque no son asuntos que les competan directamente, pero sí lo hacen acerca de las del área que es donde se desempeñan y alrededor de la cual giran sus actividades. Por otro lado, vemos que se habla de los planes a seguir pero no de los resultados obtenidos cuando ya se realizaron esas actividades.

La comunicación ascendente se presenta como un asunto sin problemas. Los empleados no se sienten incómodos de hablar con su jefe y creen que pueden exponer cualquier duda sin temor a ser castigados. La comunicación horizontal, por su parte, permite, a decir de los encuestados, la cooperación y la resolución de conflictos y problemas entre colegas.

**Toma de decisiones:** aquí también existe un cierto punto de divergencia ya que algunas personas creen que las decisiones son discutidas entre todos y tomadas por consenso, pero otros afirman que las decisiones son dadas a conocer cuando el personal directivo ya dispuso lo que se debe hacer y otros más, dicen que las decisiones nunca son comunicadas a los empleados ya que sólo son conocidas por el grupo directivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, encontramos que el clima organizacional de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del IMP, se apega al Sistema III establecido por Likert que es de tipo Consultivo en donde:

- las decisiones y políticas son determinadas en la cima, pero los subordinados pueden tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores
- existe comunicación descendente
- la motivación se lleva a través de las recompensas y se trata de satisfacer necesidades de prestigio y de estima
- hay interacción moderada entre superior y subordinado y un alto grado de confianza
- los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores
- puede desarrollarse una organización informal que puede negarse o resistirse a los fines de la organización
- este clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se desarrolla bajo la forma de objetivos por alcanzar

Recordemos que el clima laboral se establece a partir de la percepción de los miembros implicados y los resultados obtenidos son consecuencia de lo que los empleados sienten y piensan en relación a los hechos que los rodean en su entorno laboral.

En general, encontramos que la calidad es vista y vivida como algo imprescindible en el IMP. La cultura de calidad y excelencia que la empresa pretende desarrollar es algo vívido ya que los trabajadores tienen actitudes determinadas por cuatro factores que se desarrollan de forma positiva:

- Trabajo en equipo: los actores han logrado que sus relaciones interpersonales sean buenas, con un nivel de comunicación aceptable para poder realizar sus tareas de una manera cooperativa formando un buen equipo de trabajo.
- Identidad: los actores implicados tienen un alto nivel de identidad con la institución, lo que les permite tener una relación estrecha entre sus propias expectativas y las expectativas que requiere el IMP para lograr la calidad y la excelencia. Además, expresan que se sienten orgullosos de pertenecer a este instituto.
- Lealtad: gracias al alto grado de identidad que muestran con la empresa, los trabajadores han llegado a sentirse orgullosos de la institución dándose un escaso o nulo deseo de cambiar de lugar de trabajo.
- Integridad: las buenas relaciones y el agrado de pertenecer al IMP permite una buena integración de sus miembros y, por ende, resultados positivos en su desempeño profesional.

Hablando de la permanencia, diremos que los actores no tienen deseos de cambiar de empresa porque sus necesidades son satisfechas a cabalidad. Las retribuciones son percibidas como justas, por lo que se da poca inconformidad y un muy buen nivel de compromiso.

El compromiso, determinado por la toma de decisiones y por la autonomía en el trabajo, es elevado, ya que los trabajadores piensan que son tomados en cuenta y pueden expresar sus opiniones con libertad. Este compromiso también es factor importante para que los empleados tengan deseos de realizar bien sus actividades, con calidad y con entusiasmo y para que no deseen abandonar la institución.

En cuanto a las necesidades, determinadas por el desarrollo personal, el desarrollo profesional, la pertenencia al grupo y el trabajo en equipo, están cubiertas de manera razonable ya que sienten que el trabajo que desempeñan les otorga ambos desarrollos (personal y profesional) de manera satisfactoria. Además, como hemos mencionado ya, la comunicación es percibida como buena y les ha permitido la formación de un equipo de trabajo coordinado y cohesionado.

La cohesión de grupo también es aceptable. Los actores forman parte de un equipo que basa sus relaciones en la amistad o, por lo menos, en el compañerismo, lo que además ha permitido que no existan conflictos significativos entre ellos.

El conflicto, como síntoma de una deficiente comunicación que implica la ausencia de franqueza, confianza y unión, no es relevante porque los empleados han logrado establecer buenas relaciones. En cuanto al poder, el conflicto también se muestra con poca fuerza, ya que el líder es percibido como una persona con las capacidades necesarias para guiar al equipo y se le otorga un reconocimiento de autoridad que se respeta. El conflicto en relación a la no satisfacción de las necesidades o a las aspiraciones de los subordinados tampoco es relevante porque, como hemos podido apreciar, en general se sienten satisfechos con sus recompensas y con su trabajo.

El estrés, originado a partir de las pocas habilidades para realizar el trabajo, de la ambigüedad de rol o de las relaciones pobres, es débil. En general, los actores se sienten capaces de realizar su trabajo correctamente, saben cuáles son las actividades que corresponden a su puesto y tienen buenas relaciones con los demás.



Las condiciones laborales son percibidas como flexibles, no se sienten restringidos ni limitados en su libertad por las obligaciones o reglas existentes, lo que permite una fácil adaptación a ellas.

La comunicación es vista como una herramienta que les permite ponerse de acuerdo y trabajar de una manera cooperativa y sin problemas significativos. Sienten que tienen la libertad de expresar sus opiniones o divergencias sin recibir castigo por ello y que cuando ofrecen alguna opinión son escuchados por su interlocutor. Ven a su superior con la disponibilidad de escucharlos y perciben en sus compañeros la capacidad de escucharlos con atención. Además, expresan su propia disponibilidad para poner atención cuando alguien les habla y su compromiso de efectuar aquellos actos que han prometido realizar.

Finalmente, hablemos de la satisfacción. Ésta engloba todos los conceptos arriba mencionados, es decir, para que un trabajador se sienta satisfecho deben existir por lo menos los siguientes elementos:

- un trabajo no rutinario, desafiante e interesante que le otorgue autonomía, control y autorrealización
- pertenencia a un grupo
- condiciones económicas y sociales satisfactorias
- sentimiento de seguridad
- reconocimiento de su labor
- recompensas equitativas vinculadas al desempeño y apropiadas a las necesidades

Como es fácil apreciar, los resultados han sido positivos y existe un muy buen clima laboral de acuerdo a los opiniones de los encuestados. De todo esto se desprenden una serie de consideraciones que presentamos a continuación.

#### 4.3.4 Consideraciones generales

El IMP ha logrado transmitir exitosamente sus valores a los empleados ya que éstos se sienten bastante identificados con la filosofía de calidad que el instituto busca como empresa. Los actores saben que el IMP tiene como premisa la excelencia en sus servicios y a pesar de que la GCS es una instancia de carácter administrativo desarrollan sus actividades sobre la base de calidad en su trabajo.

Los empleado se sienten identificados y orgullosos de pertenecer al IMP y son leales a él en el sentido de que no lo abandonarían fácilmente para trabajar en otra empresa; sin embargo, debemos aclarar que esa lealtad no es la misma que sienten hacia la GCS, es decir, podrían cambiar de área sin mayores dificultades pero manteniéndose siempre dentro de la empresa.

En relación al conflicto, podemos anotar que los trabajadores no muestran un conflicto manifiesto por aspiraciones ni por la relación con sus compañeros o con sus superiores. En general, los empleados de la gerencia del IMP se sienten a gusto porque las relaciones con sus compañeros no son malas, no hay conflictos manifiestos, la empresa les otorga la seguridad necesaria que requieren para permanecer en ella, su trabajo les ofrece satisfacción laboral y personal y perciben que son recompensados justamente.

Los empleados mantienen una buena relación entre ellos y aunque, en algún momento, exista un inconveniente con alguien, el hecho de que se lleven bien con los demás integrantes del equipo es suficiente para que los actores encuentren llevadero su ambiente de trabajo. Además, no existen problemas fuertes ni determinantes entre ellos; en este sentido, es de llamar la atención que no se observa un ambiente de tensión ni de conflicto manifiesto significativo, sino uno estable y positivo.

En general, los empleados conocen los objetivos y las acciones a desarrollar, pero no se les informa acerca de los resultados del trabajo, por lo que los trabajadores no están muy enterados de las consecuencias de su desempeño lo que no es una buena guía sobre como se está llevando a cabo el trabajo.

Las respuestas no fueron determinadas por las variables demográficas, sino más bien por la relación entre compañeros, es decir, influyó más en los encuestados el compañerismo o la amistad mantenidas con sus colegas y jefe, que la edad, el sexo o el número de años que tienen laborando en el IMP.

El primer plano de nuestra hipótesis, el que se refiere a que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral es la base para un clima organizacional positivo de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas fue positivo. De acuerdo a lo que pudimos observar, la existencia de una buena comunicación con la generación de relaciones de amistad y compañerismo, han logrado que el clima organizacional tenga un alto nivel de positividad en esta área del IMP. Por otro lado, el segundo plano de la hipótesis referente a que el clima organizacional que se desarrolla en la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas no permite al personal alcanzar

plenitud personal ni desarrollo profesional, no fue demostrada, ya que de acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario, los trabajadores creen que su trabajo y lo que se desprende de él, les permite la satisfacción de sus necesidades en cuanto a su desarrollo personal y profesional. Esto es importante porque como pudimos ver en el capítulo IV, un clima que permite al empleado plenitud personal y desarrollo, está en mejor disposición de formarse una visión más positiva de su trabajo y de su organización, lo cual lo lleva a tener actitudes positivas incrementando así su producción y su eficiencia laboral. No sabemos a cabalidad –porque no formó parte de nuestro objetivo conocerlo- si los trabajadores se desempeñan con un nivel alto de productividad, pero lo que sí podemos afirmar es que se sienten satisfechos y a gusto en su entorno laboral.

El hecho de que los resultados del cuestionario fueron tan positivos se debe, a nuestra consideración, al momento en el que fue aplicado, en donde las circunstancias ya no eran caldo de cultivo de la inconformidad o el descontento que prevalecían meses antes en el IMP. La encuesta se realizó en septiembre de 2004 cuando la turbulencia proveniente del programa de Retiro Voluntario ya había pasado, y los empleados habían dejado de sentirse inseguros o estresados. En ese momento, los trabajadores ya no veían afectados sus intereses directamente, sobre todo con los que respecta a mantenerse en el IMP o en la GCS y habían recuperado la tranquilidad burocrática a la que generalmente están acostumbrados. Vemos, entonces, que el clima está ligado a situaciones que interrumpen la estabilidad. En este sentido, podemos agregar que los trabajadores que conforman la GCS del IMP, la mayor parte del tiempo se sienten tranquilos y satisfechos lo que da lugar a un buen clima organizacional, pero cada determinado tiempo, cuando, a raíz de un específico programa o circunstancia, debe haber recorte de personal, el ambiente se torna turbulento repercutiendo

directamente en el ánimo y disposición de los integrantes de la empresa. En este mismo sentido, lo que observamos como elemento fundamental para el clima organizacional del IMP, y que funge como catalizador de inestabilidad es el *temor a perder su trabajo* o, en otras palabras, la seguridad amenazada. Podemos, pues, concluir, en este sentido, que lo más importante para los trabajadores de la GCS del IMP es sentirse seguros de su permanencia en una empresa que les proporciona satisfacción y contento.

Por otro lado creemos que el cuestionario no fue la herramienta más adecuada o efectiva para este estudio. A pesar de que los empleados manifestaron la libertad de expresar sus opiniones o disentimientos, se pudo advertir un cierto temor ante la autoridad para expresar su opinión abiertamente. Lo anterior debido principalmente al hecho de que una semana antes de que se aplicara el cuestionario de esta investigación, el IMP había realizado un grupo de discusión con algunos empleados en donde expresaron ciertas quejas e inconformidades y al parecer, los resultados no fueron gratos para el gerente. Sucede que los empleados sienten algún temor a que el gerente se entere de sus verdaderas opiniones y por eso, generalmente, cuando es probable que éste se entere de lo que piensan, tratan de emitir opiniones favorables con el objetivo no ser blanco de su enojo (la seguridad amenazada), pero estos empleados generalmente son los de base, los más bajo en la estructura de jerarquía. De cualquier modo, a nuestro parecer, el cuestionario no fue la mejor herramienta (los empleados creían que el gerente podía pedir ver lo que habían contestado) y de acuerdo a lo observado, el grupo de discusión tampoco era lo ideal. Nos inclinamos a creer que lo más conveniente, en este tipo de organización, es aplicar entrevista, en donde la persona consultada pueda expresarse en sus opiniones, de manera

anónima y sin el temor a que el gerente, o sus compañeros, se enteren de lo que en realidad opina.

De lo anterior también se deriva que existe una marcada contradicción entre la afirmación de los empleados de que tienen la libertad para expresar sus opiniones y el temor con el que lo hicieron. En términos generales, los empleados no fueron totalmente sinceros al contestar las preguntas del cuestionario, debido a una presión tácita que sienten por parte de la autoridad.

Notamos entonces, que en la GCS hay dos grupos que se dividen entre trabajadores de base y de confianza. Los primeros están mucho más alejados de los mandos superiores y es a ellos a quienes nunca les llega la información referente a las decisiones tomadas, sino que se les comunica cuando ya se decidió qué es lo que se va a hacer, y son ellos quienes tienen también mayor tendencia a sentir temor ante las actitudes que el gerente pueda adoptar con ellos. Por el otro lado, al personal de confianza sí se le toma en cuenta para que intervenga en las acciones que se deben realizar y no sienten miedo ante la figura de la autoridad, pero esto se debe también a que algunos de ellos ingresaron al IMP cuando lo hizo el gerente, a instancias suyas, es decir, son conocidos que el propio gerente trajo consigo cuando comenzó a laborar en el instituto. Vemos entonces, un clima determinado por la división entre aquellos que tienen el control y se sienten a gusto, porque además son los que mandan, y aquellos que obedecen las órdenes de éstos pero alejados de ese círculo.

Finalmente, y esto como un punto aparte, pudimos observar que en la GCS existe una total falta de estructuración. No hay una organización formal, ni una estructura jerárquica que se respete y las funciones se realizan más de acuerdo a la

costumbre. Esto se explica de la siguiente manera: a pesar de que desde abril de 2004, la GCS sufrió una modificación en su organigrama (ver capítulo I), fusionándose todos los departamentos en uno sólo -el de Comunicación y Contenidos- los empleados siguen laborando con la estructura que tenían anteriormente. Es decir, cada empleado, en su consideración, sigue formando parte de un área existente anteriormente con un determinado jefe y con unas determinadas actividades, pero el hecho fundamental es que en una estructura formal esas áreas desaparecieron y ahora dependen de una sola persona. Sin embargo, lo que podemos apreciar es que el último cambio en la estructura jerárquica no se llevó a cabo de una manera formal o no se tomó en serio, por lo que se hace evidente una falta de estructuración y la inexistencia de un organigrama que se respete.

## CONCLUSIONES

La comunicación dentro de las organizaciones, es decir, la comunicación organizacional, es una herramienta de gran utilidad para el éxito de la empresa de nuestros días. Si todos los procesos organizacionales se cimientan sobre su base, es necesario que la comunicación sea vista como el origen de los beneficios que la organización puede lograr.

En este sentido, la empresa u organización que pretenda alcanzar éxito y optimización en sus procedimientos debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación eficaz para la consecución de metas y objetivos. Este sistema de comunicación debe, ante todo, tomar en cuenta a los elementos humanos que constituyen la organización en su carácter de seres humanos y no sólo en el de unidades que sirven para incrementar la productividad y las ganancias de la empresa.

Por eso, la comunicación organizacional se encuentra estrechamente ligada al clima laboral, es decir, a las percepciones que los empleados tienen de la organización y de su entorno de trabajo. Si la comunicación es eficaz y la empresa



logra transmitir los objetivos y las metas que pretende alcanzar, así como las estrategias y los planes a seguir, los empleados tendrán claridad en lo que se espera de ellos y podrán realizar sus tareas con un mejor desempeño y una mayor productividad.

Pero, como hemos visto a lo largo de este trabajo, el clima laboral no sólo se basa en una buena comunicación, sino en una serie de elementos psicológicos constitutivos del ser humano, tales como necesidades personales y profesionales, motivacionales y de recompensas, entre otras. He ahí la importancia de que los gestores empresariales vean en los empleados no una máquina de trabajo, sino una entidad que siente y se conduce de acuerdo a sus emociones y percepciones particulares.

Este trabajo ha tenido como objetivo poner énfasis en este aspecto, de ahí el título que le da nombre, *El lado humano del IMP*, porque consideramos que si la organización está formada por un conjunto de seres que se interrelacionan entre sí, estos seres deben estar lo mejor posible en ánimo y en disposición de realizar las diversas actividades que se requiere de ellos.

Para eso es necesario y deseable que la organización tome en cuenta las categorías y dimensiones que se utilizaron en esta investigación, como una herramienta de conocimiento de la naturaleza del trabajador y pueda sobre esa base establecer los procedimientos mediante los cuales logrará que los empleados se sientan a gusto y se desempeñen mejor. Cuando los dirigentes de las compañías estén plenamente conscientes de la importancia de conocer a sus elementos humanos y tratarlos como tales, las relaciones mejorarán notablemente y se conseguirá un clima laboral mejor y más positivo.

En nuestro caso particular, encontramos que el clima organizacional que se da en la GCS se encuentra en un buen nivel. Perteneció al tipo participativo que establece Likert y es consultivo: las políticas y decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores, existe comunicación descendente, ascendente y horizontal, la motivación se lleva a través de las recompensas no de la coerción, se trata de satisfacer necesidades de prestigio y de estima, hay interacción moderada entre superior y subordinado y un alto grado de confianza, la administración se desarrolla bajo la forma de objetivos por alcanzar, entre otras cosas que fueron dichas en el apartado del diagnóstico. En general, vemos que los resultados son positivos y buenos, pero no son excelentes.

El clima en la GCS no llega a obtener el mejor nivel que es el sistema de participación de grupo del que nos habla Likert. En este sistema hay delegación de responsabilidades con una confianza sumamente grande entre superiores y subordinados, los empleados están motivados por la participación, por el establecimiento de los objetivos y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, los trabajadores trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia, los objetivos se establecen por la participación del grupo, plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados, muy buena comunicación en todos los niveles, no hay distorsión, la toma de decisiones está integrado en todos los niveles y existen muchas responsabilidades en niveles inferiores. Este es el clima laboral ideal establecido por Likert. De acuerdo a nuestro estudio, en la GCS no se ha alcanzado este tipo de clima por lo que es necesario implementar una estrategia para conseguirlo ya que si se logra la empresa se verá beneficiada significativamente. No proponemos nosotros una

manera de hacerlo porque no se planteó como objetivo de nuestro trabajo, sólo hacemos notar que es necesario.

En términos generales, creemos que los trabajadores han logrado establecer un buen nivel de comunicación entre ellos y la empresa ha llevado a cabo bien los procesos organizacionales para que el clima laboral alcance un nivel positivo. Sin embargo, a pesar de que no fueron mostrados en la presentación de nuestros resultados, ya que sólo se presentaron los porcentajes más altos, existen empleados cuyas respuestas no siempre fueron tan favorables, si bien son los menos como se pudo apreciar estadísticamente, representan focos rojos sobre los cuales se debe poner atención.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA

Andrade Rodríguez, Horacio. “Definición y alcance de la comunicación organizacional” en Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, 1ª reimpresión. México: Trillas, 2003.

Baena, Guillermina. *Tesis en 30 días*. México: Editores Mexicanos Unidos, 1990.

Baptista Lucio, Pilar. “Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas”, en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, , 1ª. Reimpresión. México: Trillas, 2003.

Benavides Delgado, Juan. et.al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. España: Gestión 2000 , 2001.

Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. 1ª Ed. México: Trillas, 1987.

Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa*. España: Granica, 1999.

Costa, Joan. “El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI” en Juan Benavides, et, al, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Costa, Joan. *La comunicación en acción*. España: Piados, 1999.

Crozier, Michel, Friedberg, Erhard. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

Dabbah Mustri, Herlinda. *Técnicas bibliográficas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, División de Sistema Universidad Abierta, 2003.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1995.

\_\_\_\_\_, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª Ed, México: McGraw-Hill, 2001.

Flores, Carlos Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, 1ª Ed. Chile: Hachette, 1989.

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.

Katz Daniel, Kahn Robert. *Psicología social de las organizaciones.*, 4ª reimpresión. México: Trillas, 1985.

Manuel Peña Baztán. *La psicología y la empresa.* España: Editorial Hispano Europea, 1995.

Marín, José y Angustias Martín, María, “Procesos y estrategias en la toma de decisiones”, en Rodríguez Fernández, *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.* España: Ediciones Pirámide, 1998.

Martínez de Velasco Arellano, Alberto. “Escuelas del comportamiento organizacional”, en Fernández Collado, C, *La comunicación en las organizaciones.* 1ª reimpresión. México: Trillas, 2003.

Morales Serrano, Francisca, “Comunicación interna” en Juan Benavides, et.al, *Dirección de comunicación empresarial e institucional.* España: Gestión 2000, 2001.

Peiró, José María. *Psicología de la organización.* 3ª reimpresión, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997.

Pelayo P., Jorge. “Introducción a las habilidades para la comunicación administrativa”, en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones.* 1ª reimpresión, México: Trillas, 2003.

Peña Baztán, Manuel. *La psicología y la empresa: el factor humano.* España: Editorial Hispano Europea, 1999.

Robbins, Stephen P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 5ª Ed. México: Prentice Hall, 1998.

Rodríguez Fernández, Andrés. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1998.

Sánchez Gutiérrez, Salvador, “La comunicación interpersonal en las organizaciones” en Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*. 1ª Ed. México: Trillas, 2003.

Schein, Edgard H. *Psicología de la organización*. 3ª Ed. México: Prentice Hall, 1982.

Serna Gómez, Humberto. *Mercadeo interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Colombia: 3R Editores, 2000.

Silicio Aguilar, Alfonso, et.al. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw-Hill, 1999.

Tyson, Shaun. Tony, Jackson. *La esencia del comportamiento organizacional*. Trad. Pilar Mascaró Sacristán. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Zarco, Victoria, Ardid, Carmen. “La comunicación y su importancia en las organizaciones” en Andrés Rodríguez Fernández, *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide, 1998.

Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología organizacional*. México: Pearson, 1999.

## HEMEROGRAFÍA

*Estatuto Orgánico del Instituto Mexicano del Petróleo*, noviembre 2002.

*Manual de bienvenida del IMP*. Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, febrero 2001.

*Manual Gerencial de organización del IMP*, noviembre 2000.

*Plan estratégico Institucional 2002-2006*. Instituto Mexicano del Petróleo.

## PÁGINAS ELECTRÓNICAS

Aguado, R.J. "Cultura Organizacional".

<http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>. 18 may. 2004

Arévalo Ponce, Juan Carlos. "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar." <http://www.monografiass.com/monografiass/EpyppEZEAZHHVpWZCE.ph>. 15 ene.2004

Bogarín Rafael, "Clima organizacional".

[http://www.uinteramericana.edu/web/editorial/art\\_dinamic/000096.html](http://www.uinteramericana.edu/web/editorial/art_dinamic/000096.html). 02 abr.2004



Caballero, Ana Laura. "Importancia de la cultura organizacional para una comunicación eficaz."

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/cultorg.htm>. 18 may.2004

Del Pino, Nicole. "Cultura y Clima Organizacional".

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizaciona.htm>. 07 may.2004

Gonçalves, Alexis, "Dimensiones del clima organizacional".

<http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm> 15 abr.2004

Pérez, Mariela. "Estudio Interpretativo de los Mensajes Organizacionales Formales y la Cultura Organizacional en una Multinacional de Origen

Mexicano". <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mperez.html>. 18 may.04

Sayago, Leonardo. "Investigación en comunicación organizacional".

<http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>. 23 sep.03

"Cultura organizacional".

<http://www.amedirh.com.mx/apartados/articulos/art261103/culture.htm>.

17 may.04

"Cultura organizacional". <http://www.multired.com/negocios/ersamver/>. 18

may.04

## ANEXO

Pregunta Positiva	Pregunta Negativa	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Dimensión
1.		5	8	1	1	1	Responsabilidad
2.		9	6	1	1	0	
	3.	2	1	6	6	1	Estrés
	4.	2	2	4	6	3	
	5.	2	2	4	6	3	
6.		11	4	0	2	0	Identidad con la empresa
7.		13	3	1	0	0	
	8.	1	2	5	3	6	
9.		8	9	0	0	0	Satisfacción respecto al trabajo
10.		5	8	2	1	1	
	11.	2	0	4	7	3	
12.		7	10	0	0	0	Satisfacción respecto a la GCS
	13.	1	0	0	8	8	
14.		3	9	2	2	1	Apoyo
	15.	2	5	5	4	1	
	16.	2	2	5	7	1	Conflicto
	17.	3	3	7	2	2	
	18.	3	1	5	7	1	
19.		5	6	3	1	2	
20.		5	12	0	0	0	Relaciones
21.		5	11	1	0	0	

	22.	0	2	5	8	2	
23.		2	13	2	0	0	
24.		4	10	1	0	1	Cohesión de grupo
25.		3	11	2	0	1	
26.		7	9	1	0	0	Motivación
27.		8	9	0	0	0	
28.		6	9	0	0	1	Necesidades
29.		4	9	2	1	0	
30.		8	9	0	0	0	Esfuerzo
31.		12	5	0	0	0	Calidad
32.		10	6	0	0	1	
33.		12	5	0	0	0	
34.		7	7	3	0	0	Liderazgo
35.		5	9	2	1	0	
36.		3	9	2	2	0	
37.		4	5	5	2	1	
38.		2	9	4	0	2	
	39.	2	2	4	7	2	Políticas de la empresa
	40.	1	1	5	9	1	
41.		1	5	6	4	1	Planificación
42.		0	7	5	5	0	
	43.	0	2	5	7	2	
44.		3	12	1	1	0	Recompensas
45.		3	7	4	3	0	
	46.	1	0	6	7	3	
47.		6	5	5	0	1	Comunicación
	48.	3	1	5	5	3	
49.		3	9	3	1	1	
50.		2	9	3	2	1	
51.		2	9	3	2	1	

52.		1	6	6	3	1	
53.		11	6	0	0	0	
54.		8	9	0	0	0	
	55.	1	2	0	7	7	
	56.	0	3	7	6	1	
	57.	1	3	5	5	3	
58.		2	5	5	4	1	
	59.	1	4	2	8	2	
60.		2	5	8	2	0	
61.		2	2	9	3	1	
62.		2	9	3	2	1	
63.		2	9	2	3	1	
64.		2	9	4	2	0	
65.		1	8	5	2	1	
66.		1	2	4	9	1	
67.		1	5	5	6	0	
68.		1	7	4	5	0	
	69.	1	6	3	7	0	
70.		2	5	4	5	0	
71.		3	5	4	5	0	
72.		1	10	3	3	0	
	73.	0	3	2	9	3	
74.		4	10	1	1	1	
75.		2	8	4	3	0	
76.		2	7	4	4	0	
77.		1	6	5	2	2	Toma de
	78.	3	7	4	1	1	decisiones
	79.	3	6	3	4	1	
<b>Totales</b>		281	476	246	242	87	