



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

Comunicación y Participación en las Organizaciones que aprenden

**Tesis
que para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la
Comunicación.
Especialidad: Comunicación Organizacional.**

Presenta

REY ANDRÉS MARTÍNEZ MARTÍNEZ

Asesora: Profa. Maria de Jesús López Amador

Ciudad Universitaria 2006





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios: Porque al poner en duda tu existencia me acerco más a ti.

A la Universidad: Porque le diste fuerza a mi espíritu y me dejas hablar por mi raza.

A mis padres: herencia de viejas tradiciones y columnas en declive que quiero sostener.

A mi padre Andrés: Porque los esfuerzos compartidos a lo largo de tu vida dieron los frutos de la honestidad y el trabajo en tus hijos.

A mi madre Juvenia: Por tus inmensas ganas de vivir, por tu fortaleza que vuela en las alas de tus hijos, por contagiar tu alegría.

A mis hermanos: Pedacitos de corazón que laten por separado.

A Esperaza: Tu nombre lo dice, por la esperanza de ser mejores cada día.

A Julia: Por llevarnos de la mano y darnos el café caliente antes de salir a la escuela.

A Javier: Por sobreponerte a tus debilidades humanas y empezar a vivir.

A Sergio: Por tu valentía y porque ves los problemas como retos.

A Fely: Por compartir las épocas escolares entre risas de cerveza y llanto de canciones.

A Roberto: Por la inteligencia de tu mente, la habilidad de tus manos y la fortaleza de tu espíritu.

A Gerardo: Por el cariño que compartes con tus hijos y con la gente que te rodea.

A mis sobrinos: Evocación perdida de lo que fui y alegría inmensa de lo que son.

A mi asesora María de Jesús López: Gracias por confiar en mi y en este proyecto, gracias por alentarme a seguir en momentos difíciles, gracias por compartir su conocimiento y querer que seamos mejores cada día.

A Ernesto: Por tu apoyo firme en todo momento y tu inmensa paciencia, como decimos...¡ya sabes!...

A mis compañeros: Por las horas de estudio, por las aulas desiertas, por las desveladas, por las chelas heladas y por un buen juego de fútbol.

A mis maestros: Porque le dieron cauce a mi proyecto de vida.

Al Ing. Juan Bosco Laris Rodríguez: Por abrirle los brazos a este proyecto y alentarme con sus enseñanzas.

Al Ing. Bernardo Laris Rodríguez: Por compartir su inteligencia, sensibilidad y su cariño en días oscuros y claros y nunca dejarme sólo.

Contenido.

Introducción.....	1
I - Comunicación y organización: lo que queremos decir.....	12
1.1 Comunicación.....	12
1.2 Organización.....	15
1.3 Comunicación organizacional.....	18
1.4 Rol de la comunicación en las organizaciones.....	21
II – Como nos hemos organizado	24
2.1 Organización científica	24
2.2 Relaciones humanas.....	31
2.3 La Contingencia	34
2.4 La Burocracia.....	39
2.5 Las Nuevas Relaciones Humanas.....	43
2.6 Organizaciones que aprenden.....	47
III – El Líder, ¿ ¡Porque lo mando yo! ?.....	60
3.1 Antecedentes.....	60
3.2 Nuevo perfil de liderazgo.....	63
3.2.1 Credibilidad.....	66
3.2.2 Sensibilidad.....	67
3.2.3 Apertura (saber escuchar).....	68
3.2.4 Flexibilidad.....	70
3.2.5 Trabajo en equipo.....	71
3.3 Equipos vs. Grupos.....	72
3.3.1 Relaciones.....	74
3.3.2 Participación.....	76
3.3.3 Formas de trabajo.....	76
3.4 Buscando un objetivo común: líderes y equipo.....	77
IV –Participación comunicativa en las organizaciones que aprenden.....	80
4.1 Elementos de la participación comunicativa.....	80
4.2 Relación de los elementos participativos.....	84
4.3 Gráfica de los elementos participativos.....	86
4.4 Explicación de la participación comunicativa.....	87
4.5 Aplicación de y desarrollo de la participación comunicativa.....	87
V. Una organización que aprende, estudio de caso.....	90
Conclusiones.....	112
Anexos.....	115
Bibliografía.....	122

Introducción.

La creencia de que las organizaciones han servido para el bienestar de unos cuantos y que han sido por mucho tiempo cotos de poder y dominación se ve reflejada en una sociedad estratificada. “A través de la historia la organización ha sido asociada con los procesos de dominación social, donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás”¹. La evolución en las fases económicas de la sociedad, esclavismo, feudalismo, capitalismo o neoliberalismo, también han traído diferentes formas de organización.

Prácticamente todos los aspectos de nuestra vida están relacionados, indirectamente al menos, por algún tipo de organización. Las organizaciones son necesarias para alimentarnos, vestirnos, en donde vivir educarnos y emplearnos.

Con el paso del tiempo las organizaciones de fin de milenio, y de principios de otro; en especial las organizaciones que aprenden, ya no ven al trabajador como un número más en su lista de empleados, sino como un agente de cambio en los diferentes niveles de la organización. Si tomamos en cuenta el trabajo como fuente de toda riqueza, también diremos que nadie está exento de trabajar en alguna organización, desde el trabajo más sencillo hasta la alta dirección de una empresa.

Pero no sólo el dinero que se percibe al realizar una cierta tarea designada es sinónimo de bienestar o de satisfacción. Para que exista una realización más completa el ser humano experimenta varias etapas donde algunas de sus necesidades básicas, comer y vestir, trascienden a un plano en donde su participación y la integración con el entorno donde se desenvuelve sea capaz de ofrecerle no sólo un bienestar económico sino también un espacio donde su voz sea escuchada y sus participación sea tomada en cuenta.

El problema radica en ¿Cómo hacer que todo ese factor humano, el más importante en las organizaciones² tipo empresa, toda la experiencia y conocimiento sea compartido con los demás integrantes de los diferentes niveles de la organización?.

En primer lugar creemos que una buena comunicación, apoyada en la participación en el entorno inmediato, compañeros y jefe, será el inicio para romper la apatía que paraliza a las organizaciones empresariales cuando se quiere aprender; en segundo lugar es llevar ese conocimiento a toda la organización.

Establecer ¿por qué la comunicación y la participación es tan necesaria en las decisiones para resolver problemas que puedan surgir en sus respectivos espacios de trabajo?.

¹ Gareth Morgan. *Imágenes de la organización*, Ed. Alfaomega, México, 1998, pág. 263.

² Ikujiro Nonaka. *La organización creadora de conocimiento*, España, 1998, pág 53.

Aquellas decisiones claves para el óptimo funcionamiento de la organización pueden ser observadas desde otra óptica; a partir de que una decisión no siempre viene de un jefe, también puede ser una operación personal en un momento determinado, donde la comunicación sea un puente de entendimiento entre todos los integrantes de la organización.

De esta forma la comunicación será el golpe de martillo que derrumbe todos los silencios y acerque a todos los grupos que habitan y conviven con los diferentes problemas asociados a una realidad inmediata y cotidiana, es decir, los problemas que se generan en sus propios entornos.

De esta manera mostrar un modelo participativo de comunicación, de las organizaciones que aprenden puede servir, en una pequeña medida, a enlazar todos los puntos de vista y a saber canalizar las soluciones de los diferentes problemas que surgen en los departamentos desde la perspectiva de la comunicación.

Una organización comunicada será una organización capaz de desarrollar soluciones compartidas y en consecuencia traerá una cohesión entre sus miembros donde encontrarán una fuente no sólo de bienestar material sino también de integración personal y en equipo.

Para explicar este esquema debemos partir de dos conceptos, los que abordaremos en este trabajo, que son: *comunicación* y la *participación en las organizaciones que aprenden*. Estos conceptos tienen un amplio campo de estudio, por lo tanto decidimos delimitar algunos aspectos de los mismos. La comunicación y la participación se dan en ciencias como la biología, la psicología, y no digamos en la informática.

Por un lado, en Ciencias de la Comunicación tenemos varios campos de estudio como lo son: el periodismo, la publicidad, la comunicación política, etc.; en este caso el estudio se centrará en lo que se denomina *Comunicación Organizacional*. Esta rama de la comunicación que apunta sus estudios en las organizaciones, es decir, la comunicación tanto al interior como al exterior de las organizaciones y como ésta (la comunicación) es un hilo conductor útil para el desarrollo tanto de las organizaciones como de los miembros que las forman.

“La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”³.

Aun cuando la comunicación sirve como vínculo para una mayor información y participación, puede gestar procesos intangibles en un tiempo inmediato, como lo son el sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de la organización, la mejora continua tanto de la empresa como de sus habitantes.

³ Gary Kreps. *La comunicación en las organizaciones*, Ed Addison – Wesley Iberoamericana, E.U., 1995, pág 17

Un proceso importante es la participación y, por ende, la toma de decisiones, siendo el segundo punto consecuente del primero, “a medida que las organizaciones se vuelvan menos jerárquicas, y las habilidades de los empleados más especializadas y más valoradas, la administración se basará más en el consenso que en el autoritarismo”⁴

Hoy vivimos en un mundo en donde de ninguna manera podemos negar la trascendencia que tiene la comunicación como un factor decisivo en todos los niveles de la vida de los seres humanos, éstos se desarrollan en sociedad y como parte de la sociedad existe el trabajo, donde las interacciones no pueden estar ajenas “Una enorme parte de la vida de trabajo de una proporción muy grande de hombres (...) consiste en encuentros e interacciones con gran número de otros hombres en contextos variados, impredecibles y anónimos”⁵. Estos contextos serán vistos como las diferentes organizaciones y los hombres como los actores.

Así, la comunicación puede observarse en acciones que se ejercen tanto individuales, grupales, en equipo y organizacionales; es decir, nos comunicamos con intencionalidad y de forma muy diferente.

Hoy más que antes, la sociedad ha sufrido una transformación con respecto a sus formas de relacionarse y, sobre todo, en la forma de comunicarse. La comunicación es más que simple proceso de emisor, mensaje y receptor. Es más que una transmisión de información o de una retroalimentación de que pudiera darnos alguna respuesta a nuestros intereses.

La comunicación tiene una forma racional que lleva una intencionalidad en el proceso, pues tiene una finalidad clara y definida. La comunicación es considerada como un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de acciones de los actores organizacionales,⁶ la generación de conductas adaptables tanto de éstos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar sus objetivos.

Creemos que en el acto comunicativo no deben existir protagonistas que lleven un peso mayor. La comunicación existe y coexiste con un contexto determinado, donde el sujeto está inmerso en la realidad y la realidad en el sujeto. Para José Piñuel: “el concepto de comunicación social aplicado a las organizaciones (...) denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones y como receptores sus públicos o audiencias) (...) la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización”⁷.

⁴ Andrew Floye. *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós, España, 1993., pág. 57

⁵ Ernest Gellner. *Cultura, identidad y política*, Ed. Gedisa, España, 1993, pág. 202

⁶ En este trabajo se utiliza este término para nombrar a todas aquellas personas que trabajan en una empresa, y las cuales aportan experiencia y conocimiento en sus labores cotidianas.

⁷ José Piñuel. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Ed. Síntesis, Madrid, 1997.

De esta forma para las organizaciones la comunicación es de suma importancia porque existe la dualidad de emisor y receptor; el ente empresa se vuelve emisor y receptor a la vez. Intereses que afectan a las dos partes, individuo-organización. También es importante hablar de la confiabilidad de un sistema que radica en sus partes e integran un todo.

Para que haya participación, la comunicación que se establezca debe llegar de igual manera a los actores involucrados y éstos a su vez la llevarán a toda la organización. Es donde se empieza a gestar un aprendizaje entre experiencia y conocimiento.

La comunicación es interacción y conlleva a elementos, básicos y complejos, involucrados para su proceso, desde los más elementales: como emisor-mensaje- receptor hasta aquellos donde no se sabe quien inicia este proceso o donde termina: alter y ego. La comunicación humana es también para Piñuel “vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización”⁸.

Aunque para algunos autores ésta sólo se da si existe una respuesta positiva “Si la comunicación no tiene éxito, la audiencia responde de alguna manera y su respuesta afecta las comunicaciones futuras”⁹. Creemos que más que un efecto positivo, debe tener una respuesta a ciertos intereses. Es de esta forma que podemos catalogarla como exitosa o no.

La comunicación trata de darle un sentido propio a las relaciones sociales que a diario tenemos y que engloba desde un estado anímico hasta un movimiento leve de cabeza.

De esta forma la comunicación es tan susceptible de ser comprendida y entendida como una compleja red de sentimientos, reacciones, formas y técnicas que interactuamos con nuestros semejantes, en el sentido de la organización; “la comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas”¹⁰.

El proceso de comunicación-participación tiene un espectro de conocimiento amplio, en donde se descubren sus múltiples campos de estudio. Uno de estos campos es la comunicación organizacional que tiene como principio la regulación de la comunicación tanto interior como exterior. Esto se debe al gran flujo de información que hay en las organizaciones, asimismo la interacción de sus miembros; por tanto la comunicación organizacional juega un papel importante por las funciones que ejerce dentro de las organizaciones en un ambiente donde se promueva el equilibrio.

⁸ José Piñuel.. Op. cit.

⁹ Roberto Peredo. *Introducción al estudio de la comunicación*, ediciones de comunicación s.a. de c.v., México, 1986, pág. 35.

¹⁰ Horacio Andrade. *Hacia una definición de la comunicación organizacional*,

Estas funciones variadas, pretenden la integración de los actores de la organización, la satisfactoria comunicación con los públicos internos y externos que tiene como fin el cumplimiento de las metas de la organización. Con la comunicación no sólo interactuamos o reaccionamos, también creamos; la comunicación se convierte en la moneda de cambio, pero sin la atadura de la dominación.

Además de estas funciones de la comunicación, integradora, reguladora o de mantenimiento, podemos agregar el entendimiento, que puede ser posible a través de ella entre los individuos y los individuos servirse de ella. Dualidad indisoluble entre organización – individuo. Este entendimiento que surge de la expresión de ideas, pensamientos y sentimientos por parte de los integrantes de la organización. Las organizaciones que tienden al aprendizaje ofrecen el marco donde estas ideas sean fértiles; con disposición y voluntad.

En esta interacción podemos notar cómo los individuos se informan y comunican haciendo posible una unión, una creación, un debate, es decir, un sinfín de acciones comunicativas donde se sientan escuchados y dejen participar a los demás. Una de estas acciones comunicativas que puede efectuarse es el consenso y la participación; acciones que han llevado por mucho tiempo a divergencias; pero finalmente hay que reconocer que la comunicación, no viendo sólo el fin, es posible.

El hombre puede decidir de manera sentimental o razonada, cuando lo hace en este último término podemos decir que la “comunicación es un acto racional e intencionado que lleva un interés determinado”¹¹. La comunicación lleva conciencia, experiencia acumulada y desarrollada, que lleva a un discurso y una acción.

Para mostrar el modelo participativo de comunicación en las organizaciones que aprenden es necesario destacar los diferentes conceptos que abordaremos en este trabajo de tesis. La comunicación será nuestro eje donde se deslizará la organización, lugar donde se desarrollará la comunicación organizacional, la participación, la toma de decisiones y un nuevo tipo de liderazgo.

El término participación es, en este punto, cuando los individuos se expresan e interactúan (comunicación) y la organización se dispone (espacio participativo), coinciden, hacen una coyuntura, es aquí donde existe un área de oportunidad para investigar y saber si la comunicación puede auxiliar a la construcción de espacios participativos.

La extensión de la participación debe llevarnos a reflexionar sobre el porqué ésta, entendida como forma de vida o modo de vida, no ha tenido una consistencia propia en nuestro país durante su historia y, además, debe llevarnos a reflexionar sobre cómo deberíamos legitimar su permanencia en nuestro mundo individual y organizativo.

¹¹ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1997.

Si la idea moderna de participación ha estado apoyada en una concepción individualista liberal y, a la vez, se ha defendido tradicionalmente en nuestros países una visión antropológica desde la colonia en donde los sujetos humanos han sido degradados a simples objetos o a sujetos excluidos, dependientes o inmaduros, entonces debemos partir de una concepción comunitaria de ser humano para orientar el concepto de participación a otras esferas vitales donde también se desarrolla y crece: la organización donde participa con su trabajo.

El tema participación por sí mismo nos refiere a un concepto definido, pero muy amplio incluso ambiguo, pero al menos estamos seguros de que la participación y la toma de decisiones son conceptos circunscritos a este tema.

Las corrientes filosóficas y políticas, aún las materialistas y las individualistas, están de acuerdo en que los seres humanos además de ser individuos, es decir, seres únicos e indivisibles, son seres sociales, es decir, son seres que para sobrevivir y desarrollarse como seres humanos necesitan de la cooperación y del auxilio de los demás seres humanos; esto se traduce en un principio básico para organizarse.

El término participación, de igual forma resulta polisémica por sus varios sentidos; así se puede enfocar hacia las metas, hacia la construcción de un ambiente distendido, hacia los cambios, las propuestas, la toma de decisiones, y el liderazgo. Este camino pretendemos abordarlo, la participación hacia la toma de decisiones, es decir como al participar los miembros de la organización pueden coadyuvar hacia una toma de decisiones más abierta, constante y plural. Sentirse parte del todo y que el todo los cobije en su ambiente.

Sin embargo, para establecer las condiciones de diálogo y cooperación se requiere previamente una idea de ser humano no sólo dialogante (animal racional, como diría la tradición filosófica) ni tampoco --ni mucho menos-- la de un ser altruista que coopera con los demás y para los demás por mero accidente. Aquí se establecerá una diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

Esto hay que entenderlo de la siguiente manera: tradicionalmente en las organizaciones las decisiones son tomadas en los altos mandos, que la mayoría de las veces no están cercanas a la realidad inmediata a que se enfrenta día a día el actor organizacional, por lo que una mala decisión no sólo tendrá respuestas negativas sino también efectos nocivos para quien la ejerce.

Las decisiones tomadas en equipo tendrán una mayor solidez, pues se tendrá un espectro más amplio del problema apoyados en un nuevo tipo de liderazgo; el que se otorgará a cada actor para decidir en un momento adecuado.

Si tenemos una participación por parte de los diferentes niveles existentes en la estructura de la organización puede surgir una toma de decisiones más real, en el sentido de estar más cerca a las necesidades concretas de las diferentes partes en que se constituye la organización. Así, las

decisiones estarían tomadas en conjunto con quienes mueven a la organización en su manera inmediata y no sólo por quienes la administran, pues éstos regularmente están más lejanos a estas necesidades.

En todo caso, el liderazgo abierto estaría aprobando las propuestas surgidas de la participación de los diferentes niveles o puestos de la organización. Esta participación se puede construir mediante dos conceptos: informar y proponer. La participación ampliaría el panorama de los problemas, así como sus posibles soluciones.

Informar se refiere a que la organización establezca los medios adecuados, oportunos, veraces, eficientes y eficaces donde ningún empleado se quede en el desamparo de la nulidad y a la sombra del rumor. El fin sería informar los proyectos que se tienen contemplados. Aprendizaje en una palabra.

El proponer consiste cuando los actores están informados y tengan la libertad de hacer sugerencias, "ayudar a las personas a desarrollar nuevos roles y capacidades"¹², para que la toma de decisiones de los proyectos asignados contemplen los mayores puntos de vista, para que la decisión final sea integral entre líder, equipo y empresa.

De esta manera se crea un espacio donde los actores puedan contribuir al mejoramiento continuo de la organización y se sientan correspondidos. Y la organización, a su vez, sienta esa correspondencia de los actores; éste es un espacio participativo.

Esta interacción y construcción es un ejercicio, que puede procurar toma de decisiones, procedimientos, propuestas, sugerencias, etc., de la organización; esto redundará en una organización auténtica, en donde sanará sus propios errores a partir de los que catalizan las actividades cotidianas siendo reguladas por la comunicación.

"Para entender la importancia de la comunicación, partiremos de la base siguiente: La organización empresarial es un hábitat que vive a través de sus conversaciones, las cuales reflejan el equilibrio y el clima de la organización, entonces si se está buscando que estos dos elementos se modifiquen debe ser por medio de los clientes internos de la organización, a través del estudio de los procesos comunicativos imperantes en el nicho organizacional"¹³

En el capítulo uno desarrollaremos a la Comunicación desde la postura aristotélica, pasando por algunas corrientes teóricas que le han dado cuerpo a las Ciencias de la Comunicación. Enfatiza, principalmente, la comunicación y organización.

Este recorrido nos llevará a encontrar un concepto propio de la comunicación y, concretamente, el concepto que más se acerque al tema para desarrollar en este trabajo. También recorreremos el pensamiento organizativo

¹² Andrew Floye. Op.cit.

¹³ Yedidia Corona. *Anteproyecto de planes y programas de comunicación organizacional*, 1997.

para definir qué es la organización y sentar las bases de cómo ha evolucionado hasta nuestros días. Hallaremos los diferentes enfoques y cómo han cambiado entre el vínculo humano y social y la necesidad de que en la organización fluya una comunicación eficiente para el desempeño adecuado de las funciones.

Trataremos de conciliar, si así es el caso, comunicación y organización dando como resultado la Comunicación Organizacional tema de reciente inclusión en el plan de estudios de la carrera de Ciencias de la Comunicación de esta Facultad, y su importancia en la investigación en un mundo que avanza a pasos agigantados.

Para entender un poco más a la comunicación organizacional es necesario saber qué vínculo juega la comunicación en las organizaciones, reguladora, operativa o de mantenimiento. Lo iremos descubriendo a lo largo de este apartado.

El capítulo dos abordará cómo han sido las organizaciones en los últimos años, que interés ponen en el actor organizacional, sus diferentes modelos y los aspectos conceptuales. Estudiaremos: la organización científica, de las Relaciones Humanas, de la Contingencia, la Burocrática, las Nuevas Relaciones Humanas y finalmente las Organizaciones que aprenden en el plano empresarial.

Se enuncia su estructura principal de cada una de ellas, sus diferentes etapas históricas y su desarrollo. Encontraremos sus tipos de comunicación, de participación y liderazgo, sus rasgos más característicos y haremos una comparación con el tipo que emerge en las organizaciones que aprenden. Subrayar la influencia que puede ejercer la comunicación y la participación para el camino del aprendizaje.

El capítulo tres no podría existir sin el anterior, pues existe una relación directa entre liderazgo y organización, con sus posibles variantes. Para esto tendremos una serie de antecedentes históricos con respecto al liderazgo; y así poder compararlo con el nuevo perfil que surge de las organizaciones que aprenden. Veremos sus beneficios, características y sus formas de trabajo.

También en este capítulo se aborda las ventajas de los equipos ante los grupos de trabajo, que sin duda, tienen una cercanía con el tipo de liderazgo. Hallaremos si estos dos conceptos tienen un punto de inflexión y cuáles divergen; las relaciones entre sus miembros, su forma de participación y sus relaciones de trabajo. Buscaremos la interacción entre el nuevo perfil del líder con los equipos de trabajo en las organizaciones que aprenden. Abordaremos qué tanto buscan un objetivo común.

El capítulo cuatro mostrará el tema base para el modelo comunicativo, donde desglosaremos cuáles son aquellos elementos que conforman la participación y la comunicación en las empresas que buscan un aprendizaje. También se investigó cuál es su relación e interacción, dónde se ubican y cómo trabajan para que esta comunicación se desarrolle.

Queremos mostrar gráficamente estos enlaces para tener una visión más completa de cómo se da la participación comunicativa. En ese modelo explicaremos los elementos que la forman y el por qué, a nuestra consideración, puede ser un modelo que beneficie a una empresa tendiente al aprendizaje y a los miembros que conviven en ella.

Explicar y aplicar este modelo en las organizaciones que tienden al aprendizaje será un producto comunicativo de gran valor para una búsqueda de una dinámica comunicativa, pues los actores y la organización serán los beneficiarios de estos resultados.

En otro sentido, este modelo estará a debate para que las próximas generaciones aporten su granito de arena en su reconstrucción y mejoramiento. Con esto habremos de cumplir una tarea fundamental del investigador y profesional de la comunicación, destapar el velo de la duda para indagar más acerca de éste o de otros temas que deriven a consecuencia del presente trabajo.

Es importante poder cotejar el trabajo teórico-metodológico con la realidad que en muchas ocasiones nos supera. Por esta razón decidimos estudiar una organización que pueda aplicar el modelo, o que esté de alguna forma construyendo las bases para un aprendizaje en las áreas que crea importante. En este capítulo estudiaremos una organización tendiente al aprendizaje, se abordan sus antecedentes, su formación, estructura y el tipo de trabajo que realiza.

Con base en los anteriores capítulos, del dos al cuatro, en el capítulo cinco se desarrolla un trabajo de campo, donde podamos encontrar alguna relación, o descartar si así resulta de esta investigación, para corroborar o erradicar como se lleva a cabo la comunicación y la participación en las organizaciones que tienden al aprendizaje y cómo el modelo de participación comunicativa puede ser de utilidad para estos fines.

Tendremos dos herramientas fundamentales de un comunicador: la entrevista y el cuestionario para develar algunas incógnitas sobre la organización y los actores de su área operativa.

Se convive en su entorno inmediato para extraer de la forma más espontánea y sincera las visiones de su labor diaria. Esto con la intención de que sus respuestas no se vean sesgadas por la desconfianza.

Con lo que respecta a las conclusiones, se desarrolla del resultado que emanó de la investigación que hemos citado anteriormente. Poniendo énfasis en la comunicación y participación. Los resultados obtenidos tendrán la intención de poner al servicio de de todos aquellos interesados en el estudio de la comunicación y a los posibles retos que enfrentarán

El apéndice muestra los instrumentos metodológicos que sirvieron para esta investigación. También aparecen algunas figuras que complementan los

capítulos y un glosario con los términos que pueden aportar conocimiento de las empresas.

Finalmente, enunciaremos las fuentes bibliográficas, y todos aquellos documentos que ayudaron para la realización de este trabajo y acercarnos a nuestro objeto de estudio.

OBJETIVO GENERAL

Mostrar un modelo de comunicación, donde todos los elementos participen de una manera espontánea; donde se represente la relación entre la comunicación y los espacios participativos, para una toma de decisiones integral en las organizaciones que aprenden.

OBJETIVOS PARTICULARES

El entorno organizacional ha sido permeado por diferentes disciplinas que han tratado de darle una explicación, o al menos, regular la comunicación que de ellas se genera hacia dentro y hacia fuera. Nosotros tenemos como objetivos:

- Acercarnos a nuestro objeto de estudio, al cual llamaremos en este trabajo actor organizacional, y específicamente en el área operativa, como es la comunicación y el espacio participativo en su labor cotidiana.
- Conciliar al actor dentro de su entorno y su participación en las organizaciones que aprenden.
- Diferenciar al actor organizacional, en lo comunicativo y participativo, de las organizaciones tradicionales con las organizaciones que aprenden.
- Mostrar un modelo comunicativo donde se represente la relación entre la comunicación y los espacios participativos que lleven a una toma de decisiones integral en las organizaciones que aprenden.
- Confrontar algunas corrientes teóricas organizacionales con la organización que aprende.
- Verificar la comunicación y la participación de los miembros en la organización que aprende para una toma de decisiones conjunta.
- Encontrar los principales beneficios que obtiene el actor organizacional en una organización que aprende, como es su estructura (formas de comunicación).
- Conocer el vínculo entre comunicación y participación, delimitando los aspectos de comunicación organizacional, participación y toma de decisiones.

HIPÓTESIS

De aquí se desprende la siguiente hipótesis: La comunicación y el espacio participativo influyen en las organizaciones que aprenden para que el actor organizacional pueda desarrollarse de manera más integral, es decir, con beneficios personales y organizacionales.

I.- Comunicación y organización: lo que queremos decir.

1.1 Comunicación

Cuando nos referimos al término comunicación no puede dejar de pasar por nuestra mente una relación primaria de emisor-mensaje-receptor. Gestación que se da en los inicios de la civilización occidental con los griegos y, concretamente, con Aristóteles. “En su Retórica, Aristóteles dijo que tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio... la persona que habla, el discurso que pronuncia y la persona que escucha”.¹

Esta concepción de la comunicación ha pasado por una serie de teóricos y cada uno de ellos ha aportado su propia forma de ver a la comunicación y su utilidad de la que puede servirse, quién la maneja y sus intereses particulares.

La comunicación y el hombre, dualidad indisoluble de una creación mutua. La comunicación ha formado parte del hombre desde el comienzo de su existencia. “Fundamental en cuanto toda sociedad humana, desde la primitiva hasta la moderna está fundada en la capacidad que el hombre tiene de transmitir sus intenciones, deseos sentimientos, saber y experiencia de persona en persona”². “

Todos viven de las temporalidades, de los tiempos sociales...”³ La comunicación transforma y se transforma en las diferentes etapas de una larga vida a través de su paso por la tierra.

Nadie esta exento de participar en ella. En las formas más primitivas de evolución, gritos y señas, ya existía un vínculo entre sus diferentes manifestaciones. La comunicación es fuente de unión y de separación. Sin duda es un elemento clave para que el hombre sea lo que es actualmente. “La capacidad de comunicarse...es una de las habilidades que contribuyeron a que se humanizara”⁴. Convirtiéndolo en un ser social.

Aunque siempre se trata de referir más entre lo que une y lo que se adhiere a la comunicación. Algunos autores la tratan en términos de poner en común algo por compartir. “La palabra comunicación proviene del latín communis, común. Al comunicar pretendemos poner algo en común”⁵, sin duda la comunicación es para compartir algún tipo de manifestación humana, estas manifestaciones incluyen los sentimientos y algunos actos no racionales. “La comunicación humana completa incluye muchas otras cosas aparte del habla...”⁶

¹ David Berlo. *El proceso de la comunicación*, México, El ateneo, 1997, pág. 23

² Ch Wright. *Comunicación de masas*, México, Paidós, 1999, pág. 15

³ Armand y Michelle Matterlart. *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona, 1997, pág. 14

⁴ Teresa Garbo. *La comunicación humana*, México, SEP, 1981, pág. 13

⁵ Carlos Fernández Collado. *La comunicación humana, ciencia social*, México, Mc Graw-Hill, 1986, pág. 3

⁶ *Ibidem*. Pág. 15

Hoy vivimos en un mundo en donde de ninguna manera podemos negar la trascendencia que tiene la comunicación como un factor decisivo en todos los niveles de la vida de los seres humanos, éstos se desarrollan en sociedad y como parte de la sociedad existe el trabajo, donde las interacciones no pueden estar ajenas, “una enorme parte de la vida de trabajo de una proporción muy grande de hombres (...) consiste en encuentros e interacciones con gran número de otros hombres en contextos variados, impredecibles y anónimos”⁷.

Estos contextos serán vistos como las diferentes organizaciones y los hombres como los actores.

La comunicación no podría existir sin la ayuda de la voluntad, las razones y la sensibilidad. La comunicación va más allá de una palabra y un gesto. Recorre los caminos de lo no hablado y lo no expresado. Recoge las sensaciones y las manifiesta en forma de cooperación o censura. La comunicación puede observarse en acciones que se ejercen tanto individuales, grupales, en equipo y organizacionales; es decir, nos comunicamos con intencionalidad de formas muy diferentes.

El hombre que vive en comunidad es más susceptible de comunicar y de enfrentarse a sí mismo. Ésta es la lucha entre participar y quedar aislado. En esta necesidad de querer trascender se ubica la comunicación, que es conductora de todo impulso humano. Quien comunica vive para compartir, quien la niega se hunde en el abismo de su interior. “El estudio de la comunicación es el estudio del hombre mismo”⁸

La comunicación tiene una forma racional que lleva toda una intencionalidad en el proceso, pues tiene una finalidad clara y definida. La comunicación es considerada como un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de acciones de los actores organizacionales, la generación de conductas adaptables tanto de éstos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar sus objetivos.

“La comunicación es el medio natural que articula y expresa nuestra existencia (...) nos acerca y entreteje (...) relaciona un hombre con otro y al hombre con su medio”⁹

Existen elementos de la comunicación que destacan entre un tipo y otro para llevar la información en forma uniforme y ordenada. La comunicación por sí misma no tiene sentido y el ser humano se lo da. Intencionalidad llevada a cabo en tanto haya voluntad, “muestra y alarga sus múltiples canales de entendimiento...”¹⁰

Entre comunicar e informar se pierde el vínculo de compartir, comunicar es dar opciones, informar es imponer decisiones y formas de pensar. Informar se da en un sólo sentido. La comunicación debiera ser un flujo constante de dar

⁷ Ernest Gellner. *Cultura, identidad y política*, España, Ed. Gedisa, 1993, pág. 202

⁸ Eulalio Ferrer. *Comunicación y comunicología*, México, EUFESA, 1982, pág. 72

⁹ *Ibidem*, pág. 12

¹⁰ *Ídem*

y recibir; de escuchar y participar, un espejo que refleje sin deformaciones lo que queremos manifestar, “mientras ésta funcione como línea alimentadora de entendimiento...”¹¹

Todos hemos estado expuestos a la “mirada” de la comunicación, desde la edad más temprana hasta los otoños más lejanos. En cualquier punto donde se sitúe nuestra vida ahí estará la comunicación.

La vida social es una serie de evoluciones que vamos experimentando inmersos en la comunicación con otros actores y con nosotros mismos. La familia es el punto de partida para esta socialización, posteriormente nos enfrentamos a un grupo mayor con la aparición de la escuela. A nuestro paso vamos haciendo una serie de relaciones que no serían posibles sin la intervención de la comunicación.

Conforme vamos creciendo y avanzando por los caminos de la sociedad llegamos a un grado tal que formamos parte de una serie de grupos que jamás hubiésemos imaginado. Organizaciones tales como la familia, la escuela y el trabajo.

Y es precisamente en el trabajo donde nuestro estudio toma forma. La comunicación que se da en la vida cotidiana de nuestro entorno laboral. “Los procesos comunicativos se muestran como el eje de la organización”¹² en la que estamos inmersos. Se ha tratado a la comunicación de diferentes maneras, desde aquella que nos dice cómo debemos comportarnos hasta la bienvenida “exitosa” de un nuevo miembro.

La comunicación es, sin duda, el hilo conductor que nos guía para el entendimiento o separación con otros actores organizacionales. Es por esta razón que la comunicación toma tal relevancia que nos hace reflexionar acerca de nuestras diferentes posturas y medios para comunicarnos.

La comunicación, en este trabajo, hará referencia a una comunicación más cercana con nuestra realidad inmediata, con algunos actores con los que a diario convivimos. Para fines de esta investigación habremos de mencionar a los actores organizacionales en el ámbito laboral. Y para tal efecto tomamos la referencia de Eulalio Ferrer que nos dice al respecto:

“Estamos en la época en que la comunicación no puede practicarse ni concebirse sino articuladamente, mediante el recurso de una reflexión sistemática que asuma el hecho comunicativo en forma integral”.

De esta forma, decimos que la comunicación cumple con uno de los papeles más difíciles que se le hayan encomendado, buscar la integración de cualquier grupo social donde se desarrolle una actividad y donde el beneficio sea mutuo, es decir, satisfacer necesidades personales de comunicación y satisfacer las necesidades organizacionales cualesquiera que estas sean,

¹¹ Ídem

¹² Blanca Muñoz. *Cultura y comunicación*, España, Ed. Barcanova, 1989, pág. 35

siempre que haya un beneficio mutuo. El bienestar que se logre de esta relación habrá de repercutir en mejores acciones de convivencia laboral.

Una vez analizada la comunicación como una serie de relaciones e interrelaciones humanas en un tiempo y espacio determinado, diremos que la comunicación cumple una gran cantidad de funciones. No la podemos limitar en una sola dirección. Por su esencia multidisciplinaria recorre un camino de diferentes matices, desde la simple comunicación entre dos personas (condición básica para llamarla así), hasta la intrincada red de canales y mensajes que surgen de una organización.

La comunicación es integradora de pensamientos y actitudes en una relación que vincula los silencios con la participación. Se otorga con voluntad y de forma racional, no aparta los sentimientos y, sin duda, influye en los que participan en ella. La comunicación estará presente en todos los actos humanos.

La comunicación no podría efectuarse de manera relevante con individuos aislados, es necesario un ambiente donde puedan confrontar sus ideas y compartir sus acciones. Con base en lo anterior se convierte en una necesidad la vida en sociedad, conformada por instituciones y organizaciones. A continuación se explicará de manera detallada ese espacio de desarrollo humano llamado organización.

1.2 Organización

En el apartado anterior se mostró la importancia que tiene la comunicación en la vida del ser humano, su interacción del hombre con el hombre y éste con el entorno que lo rodea.

Hoy vivimos en un mundo en donde de ninguna manera podemos negar la trascendencia que tiene la comunicación como un factor decisivo en todos los niveles de la vida de los seres humanos, éstos se desarrollan en sociedad y como parte de la sociedad existe el trabajo, una organización donde las interacciones entre grupos de individuos no pueden estar ajenas.

Explicamos que la comunicación tiene sus bases cuando el hombre se encuentra en sociedad. Es decir, interactuando y relacionándose con sus semejantes en un espacio y tiempo determinados. Estos espacios serán las diferentes organizaciones donde vive y convive. Por esto las “organizaciones son importantes...por sus efectos sobre los individuos...”¹³

Cuando hablamos de organizaciones nos referimos a “empresas comerciales, hospitales, ejércitos, oficinas gubernamentales, sindicatos, etc. Casi todos pertenecemos a una de ellas”¹⁴. Por supuesto que existe una gran cantidad de ejemplos más, pero nos limitamos a enumerar sólo algunos de ellos.

¹³ Jeffrey Pfeffer, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 1992, pág. 39

¹⁴ Joseph A Litterer, *Análisis de la organizaciones*, México, Limusa, 1991, pág. 5

Todas aquellas organizaciones de las que formamos parte son importantes en la vida de los individuos. En este apartado desarrollaremos la organización en donde se lleva a cabo una de las actividades más significativas en la vida de un ser humano, la actividad laboral. Siendo ésta el objeto de interés de este estudio.

La organización que manejaremos por sus características para este trabajo, es la organización de tipo formal la “cual cuenta con un sistema de actividades coordinadas, un grupo de personas que cooperan en procura de una meta común bajo la autoridad y el liderazgo...El sistema formal aparece cuando estas actividades se sincronizan en una relación lógica”.¹⁵

La organización de tipo informal “se concreta o materializa en los usos y costumbres, en las tradiciones, en las ideas y en las normas sociales...están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida”¹⁶, además “está constituida por interacciones y relaciones espontáneas”.¹⁷

Si tomamos en cuenta al trabajo como fuente de toda riqueza, también diremos que nadie está exento de trabajar en alguna organización, desde el trabajo doméstico hasta la dirección de una empresa. Estos contextos serán vistos como las diferentes organizaciones y los hombres como los actores.

En las sociedades primitivas las organizaciones, como las conocemos ahora, no siempre fueron así. En sus inicios “la mayoría de la gente trabaja por su cuenta o en pequeños grupos”¹⁸. Tuvieron que pasar varias revoluciones y evoluciones para que a las organizaciones pudiéramos llamarlas de esta manera.

Si pensamos que la organización “es necesaria siempre que dos o más personas deban combinar sus esfuerzos hacia el mismo fin”¹⁹, nuestros antepasados ya empezaban a tener una visión concreta para vencer las barreras de la individualidad y trataban de muchas formas unir esfuerzos y compartir responsabilidades.

La organización como tal tiene una importancia significativa, pues actualmente casi todos formamos parte de una o de algunas de ellas. “Estamos relacionados indirectamente e influyen directamente en nuestras vidas”²⁰. Sería difícil pensar estar fuera de este contexto y poder desarrollarnos plenamente.

Para entender esta idea de la organización como un ambiente necesario para desarrollarnos en nuestras diferentes actividades diarias diremos que “las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre a desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener”²¹.

¹⁵ William Scott y Terence Mitchell, *Sociología de la organización*, Argentina, El ateneo, 1978, pág 38

¹⁶ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 1999, pág. 13

¹⁷ *Ibidem*. pág. 14

¹⁸ *Ídem*

¹⁹ Ernest Dale. Op. cit., pág. 10

²⁰ *Ídem*

²¹ *Ibidem*. pág 5

Y de esta idea de la organización como una suma de esfuerzos individuales a favor de un todo y de todos, desprendemos que “las organizaciones se deben de edificar”²² y tener “como componente fundamental...el ser humano”²³. “En el mundo de hoy necesitamos organizaciones para poder obtener los beneficios deseados”²⁴.

Una gran mayoría de autores contemporáneos dedicados al estudio de la organización coinciden en este esfuerzo compartido de sus integrantes para lograr objetivos. De esta manera tenemos que en las organizaciones “los esfuerzos personales de sus miembros se unan y culminen en algo que individualmente no podrían lograr”²⁵.

Chester Barnard define a la organización como <un sistema de fuerzas o actividades personales conscientemente coordinadas>. En otra definición leemos: “la organización se considera como un complejo de elementos concatenados entre los que se suele incluir:...el objetivo y la tarea (o tareas)...el estudio del sistema de medidas para hacer realidad el objetivo...la integración de los trabajos individuales...la motivación, la interacción...los procesos...y...la concordancia interna que debe procurarse establecer entre todos los elementos mencionados...”²⁶.

Para Ernest Dale están todos estos elementos anteriores, pero además agrega: “suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos”; y que mejor suministro para esta coordinación que el entendimiento mutuo de los miembros llevado a cabo por la comunicación.

En palabras de Agustín Reyes Ponce nos define: “Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”²⁷.

Una de las definiciones en donde se empieza a tomar en cuenta al actor organizacional de una manera más cercana la proporciona Joseph L. Massie: “La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”. Nadie puede negar que el factor humano en las organizaciones es, a fin de cuentas, el que le da sentido a la organización.

Entendemos a la organización como el esfuerzo de dos o más integrantes que la forman para buscar un objetivo. Nuestra investigación va orientada a las organizaciones de tipo empresarial, pues es ahí donde se vislumbra que se puede incidir para generar un cambio en las estructuras que

²² *Ibidem.* pág 3

²³ Richard Daft y Richard Steers. *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Limusa, 1992, pág. 31

²⁴ Joseph A. Litterer. *Op. cit.*, pág. 4

²⁵ *Ibidem.* pág 10

²⁶ D. Guishiani. *Organización y gestión*, México, Ediciones de cultura popular, 1997, páginas 33 y 34

²⁷ Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas, teoría y práctica*, Vol.2, México, Limusa, 1993, pág. 212

la sostienen. De esta manera damos la definición de este tipo de organización porque en ella encontramos los elementos necesarios donde se ubicará nuestra investigación.

Agustín Reyes Ponce define que organización de tipo empresarial “es considerada como unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”²⁸. Además, agrega Reyes Ponce, “destaca en este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen para producir determinados bienes, o bien ciertos servicios”.²⁹

Retomamos esta idea de coordinar esfuerzos entre los miembros de la organización, porque consideramos que la comunicación logra canalizar las energías, integra las diferencias de los individuos y mantiene un equilibrio entre lo que se puede hacer y lo que se quiere lograr.

De esta manera, tenemos que la organización, en este caso específico, empresarial estará ligada a una serie de elementos tales como: el liderazgo, la interacción de sus miembros (grupos y/o equipos), sus objetivos, las motivaciones entre los miembros, su estructura formal; y, sobre todo, la comunicación; pues a partir de ésta, todos los elementos anteriores podrán cohesionarse para su mejor funcionamiento.

1.3 Comunicación Organizacional

Ya hemos abordado la comunicación y la organización de forma separada con sus características específicas. De esta manera podemos asegurar que la comunicación y organización se entrelazan para hacer la unión entre los individuos que la integran y el medio que los rodea.

Por la importancia que juega la comunicación en las relaciones e interacciones humanas, la organización no podía estar exenta de comunicarse hacia dentro de ella misma y hacia fuera con el medio donde pertenece. “Es evidente que los individuos participan como entes sociales en prácticas de comunicación dentro de tres ámbitos: el personal...el institucional (referido a la participación de los sujetos en el interior de las organizaciones o instituciones), y el colectivo...”³⁰

La comunicación en las organizaciones había sido relegada al “maquillaje” embellecedor de las relaciones públicas. Se le tenía como un requisito más, para envolver a los sujetos en el campo del silencio ajeno, la callada participación y la pérdida de un potencial existente y sin expresión: el actor organizacional. Sin embargo la comunicación cumple importantes funciones en la organización...”³¹

La Comunicación Organizacional (CO) puede deslizarse en varios sentidos de la organización, de arriba hacia abajo, de adentro hacia fuera, de

²⁸ Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas, teoría y práctica*, Vol.1, México, Limusa, 1993, pág. 74

²⁹ Idem

³⁰ Carlos G. Ramos Padilla. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, pág.10

³¹ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1995, pág. 25

izquierda a derecha o, en forma circular todo dependerá de qué organización estemos hablando. “Las tesis clásicas sobre las organizaciones se desarrollaron sobre un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente, mientras que las tesis humanísticas, lo hicieron por medio de la participación de los empleados a niveles bajos”.³²

Algunas definiciones pueden arrojar luz acerca de lo que es la CO; para Ramos Padilla es “manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de objetivos previstos...”³³. Así, podemos decir, que “la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante de una organización”³⁴

Así como “la comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías, que relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho y la electrónica que impulsan el desarrollo humano”³⁵ en su generalidad; la CO desarrolla y fomenta un intercambio, no sólo de información sino de comunicación efectiva para el bienestar de la organización.

Para “Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter...de una organización”.³⁶

Es evidente que una organización no está ajena al espacio y al tiempo al que pertenece y no debiera olvidarse de su interior y exterior. Carlos Collado nos refiere “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.³⁷

Pero la CO es más que simple comunicación “se entiende también 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, actividades y conductas de los públicos internos y externos”³⁸.

A los públicos internos los podemos definir como todos aquellos integrantes que trabajan en la organización dentro de ciertos límites espaciales y ciertas normas internas. Los públicos externos se relacionan con aquellas entidades con las que la organización tiene intercambio para sus necesidades de supervivencia y permanencia en el sector donde se le ubique.

Como apuntábamos anteriormente, la CO es integradora y desarrolladora de objetivos comunes “estimula la cooperación...fomenta el pensamiento colectivo”³⁹ mantiene una certidumbre sana y tenderá a ser

³² Fernando Martín Martín. *Comunicación en empresas e instituciones*, Salamanca, U. de Salamanca, 1995, pág. 25

³³ *Ibidem*, pág.15

³⁴ *Ídem*.

³⁵ *Ídem*.

³⁶ *Ídem*.

³⁷ Carlos Fernández Collado... *La comunicación en las organizaciones*, pág. 30

³⁸ *Ibidem*, pág.31

³⁹ *Ibidem*, pág.19

diferente para cada organización, es por esto que se debe adecuar a sus respectivas necesidades, pero sin perder su esencia de comunicar eficazmente. “Es lograr una comprensión común y concentrarse en lo que la organización está tratando de lograr...”⁴⁰

Para redondear la definición de CO tenemos algunos ejemplos más que son interesantes por el manejo de la cuestión operativa, que es donde se centrará la CO en este trabajo.

Para Goldhaber la “comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”⁴¹. Además en este mismo texto se agrega una definición de Thayer que la define como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”⁴².

Las anteriores definiciones e ideas que envuelven a la CO se pueden clasificar en varias direcciones, a continuación mencionaremos tres “operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)...”⁴³. Para fines de este trabajo, tomaremos la comunicación en el área operativa y de sus respectivas maneras de fluir.

Cuando hablamos de la comunicación en el nivel operativo nos referimos a la comunicación interna y de tipo formal e informal en la organización.

Para darle una forma más completa a la CO y no dejar de lado a otros componentes que la integran, diremos que existen varios tipos de comunicación dentro de la organización: la comunicación interna (ésta puede ser, ascendente, descendente y horizontal) es aquella que se genera hacia dentro de la propia organización; la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad) es aquella que se da de la organización hacia fuera, es decir, con el entorno que la rodea.

Existen muchos elementos más de la CO tales como: los mensajes, las redes, la interdependencia y las relaciones. Estos elementos se abordarán de tal forma que vayan apareciendo en los diferentes capítulos para darle una contextualización al estudio, pero sin profundizar en ellos.

La CO cumple una función básica: de integradora, participativa y multifuncional. Despierta los sentimientos de aislamiento y conduce hacia fines más humanos en la organización. La CO es una disciplina que surge bajo los escenarios de un nuevo orden político, económico, social y cultural; denominado globalización, donde el valor de la información toma parte preponderante dentro de las diferentes organizaciones que conforman la sociedad, pues los mensajes se encuentran fluyendo a través de diversas redes y en múltiples direcciones tratando de mantener sistemas que se

⁴⁰ Roger D’Aprix. *La comunicación para el cambio*, Barcelona, Ed.Gránica, 1999, pág.19

⁴¹ Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1990, p.23

⁴² Ídem.

⁴³ Ídem.

encuentren regulados e interconectados entre sí para integrar y generar propósitos, objetivos y bienes en común para con los miembros que las integran.

1.4 Rol de la comunicación en las organizaciones

Para poder definir cual es el rol que juega la comunicación en las organizaciones tenemos que partir de dos tipos de comunicación, principalmente, que desarrollan las organizaciones empresariales: la interna y la externa.

La comunicación interna es el “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, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”.⁴⁴

Es evidente que la comunicación es un puente donde se apoyan los actores organizacionales para enfocar sus esfuerzos, físicos y mentales, en el desarrollo de mejores ambientes organizacionales.

La definición de comunicación externa, proporcionada por Serrano, nos refiere al “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 actividades, productos o servicios”.⁴⁵

Es importante subrayar que la comunicación interna es la que atañe a este trabajo, pues es ahí donde se encuentra el objeto de estudio, la comunicación y el actor organizacional a nivel operativo, pero también considerando que “la comunicación interna es el soporte previo y básico de la comunicación externa”,⁴⁶ se pueden crear enormes posibilidades para la gestión de la comunicación. Además “sin la comunicación interna, nunca podría existir una buena comunicación externa”.⁴⁷

Sin una buena comunicación en las organizaciones, llámese a éstas, burocrática, humanística o de contingencia (más adelante se desarrollará de forma completa este tipo de organizaciones) no podrían alcanzar sus objetivos, aunque los métodos para manejarla puedan variar radicalmente.

Sin lugar a dudas uno de los roles más importantes de la comunicación en la organización es “tomar decisiones y solucionar problemas...”.⁴⁸ Es decir que en la organización se viven diariamente problemas de comunicación que afectan, restándoles fuerza y eficacia”.⁴⁹

⁴⁴ Fernando Martín Martín. Op. Cit., pág. 23

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ Ibídem. Pág. 24

⁴⁷ Ídem.

⁴⁸ Alberto Martínez Velasco y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*, México, Trillas, 1993, pág. 8

⁴⁹ Carmen González García. *La comunicación efectiva*, México, ISEF, 1997, pág. 14

Nosotros consideramos primero, ir de adentro hacia fuera de la organización, hacer la gestión interna de la comunicación, para posteriormente hacer enlaces con el medio donde se desarrolla. Con esto no queremos decir que una comunicación (interna o externa) sea la prioridad suprema, o se sobreponga la una con la otra. Sabemos que las dos fungen papeles valiosísimos y que se complementan para realizar una labor completa de comunicación en su más amplio sentido.

Además existen varios apartados que deben ser tomados en cuenta para ver de una manera más completa el rol de la comunicación en la organización. A continuación enumeramos los que consideramos son los que tienen relación directa con nuestra investigación:

- Motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente
- Evitar la desintegración o marginación
- Estimular la cooperación
- Fomentar el pensamiento colectivo

Lo anterior tiene una relación directa con la participación y con el liderazgo. Sin estos dos elementos estaremos dando palos de ciego. Y es de esta manera que decimos: la comunicación tendrá unidos a todos por igual.

El rol que juega la comunicación en la organización “imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas”⁵⁰, como puede ser el actor organizacional en el nivel operativo. Y “da un cauce óptimo a los esfuerzos generados”.⁵¹

El vínculo que se genera entre comunicación y organización imprime una dinámica de vida específico en el tiempo y en el espacio, las relaciones entre los individuos pueden ser moldeadas de acuerdo a la organización donde estén inmersos; el discurso que se genere entre organización-individuo dependerá, en cierta medida, como se estructure la organización.

Por un lado, la comunicación estará sujeta a las reglas que la organización le imponga, fluirá en la medida que se le permita y con los canales que se proporcionen. Toda organización tendrá una manera particular de generar la comunicación, sea ésta controlada o no. Sin embargo la comunicación, aún sin un plan concreto para generarla, puede fluir de manera que los individuos interactúen y sientan la necesidad de externar sus dudas o la solución de algún que problema que enfrenten.

En el presente trabajo se abordará la comunicación como enlace con los diferentes departamentos que la organización se divida, partiendo de la participación entre las experiencias generadas en el trabajo cotidiano y el

⁵⁰ Carlos G. Ramos Padilla.Op. cit., pág. 20

⁵¹ *Ibidem*. Pág. 9

diálogo que mantengan los actores organizacionales, la comunicación buscará el equilibrio de la información, es decir, que llegue de una manera oportuna a toda la organización, para que no se generen rumores y se mantenga una certidumbre de los objetivos que se quieren alcanzar.

En la medida en que la organización tenga una visión diferente de sobre los individuos que laboran en ella, será la importancia que ponga en la comunicación que se genera en ella. El capítulo II nos muestra estas estructuras organizacionales, como se ha visto al actor y como se genera la comunicación.

II. Cómo nos hemos organizado.

Las organizaciones laborales se han transformado con el paso de los años. Se han realizado un sinnúmero de estudios relacionados con el comportamiento humano dentro y fuera de las organizaciones y se les ha dado una explicación, a veces, un tanto acotada por la realidad.

Un gran número de investigadores han otorgado una gran cantidad de energía y tiempo en la realización de nuevas formas de abordar esta problemática, comunicación y participación en el ámbito organizacional. Desde un plano científico y coercitivo hasta los espacios más plurales y abiertos.

La manera en que abordaremos estas teorías son importantes pues representan los diferentes paradigmas de la organización, las más representativas para nosotros, que a continuación se desarrollarán de una manera más amplia, pero al mismo tiempo obteniendo la información necesaria para explicar como se han transformado algunas características tales como: la comunicación, participación y el liderazgo.

Nos queda claro que sin el apoyo de las teorías de la organización, sería difícil explicar la comunicación, la participación y el liderazgo; y cómo estos elementos son un punto de inflexión para apoyar y dar a conocer ciertos comportamientos organizacionales.

Además estos elementos le darán forma a las organizaciones que aprenden, quizá estas organizaciones (las que aprenden) han absorbido de este *bagaje* teórico para su propia perfección. Es por esta razón que debemos sumergirnos en el análisis de estas teorías y darles un tratamiento adecuado que sirva para fines de este trabajo.

2.1 Organización científica

Con el desarrollo que se estaba gestando a finales del siglo XIX y principios del XX en el sector privado y en las grandes empresas, fue necesario buscar los elementos necesarios para atender las crecientes labores que se desarrollaban. “Se inició además un gran proceso tecnológico con el industrialismo y ello obligó a buscar mejores técnicas de trabajo”.¹

Se formularon tratados de economía para enfrentar los retos presentes y futuros en cuestión de productividad. También algunos industriales como Henry R. Towne que “formuló sus propios principios y los aplicó a su empresa”² sin tener resultados halagüeños. Otros más como Woodrod Wilson y John Austin también hicieron su aporte sin tener resultados exitosos.

El tiempo fue siguiendo su marcha y fue hasta la primera década del siglo XX cuando un par de ingenieros, Henry Fayol (francés) y Frederick W.

¹ Wilburg Jiménez Castro. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Ed. Limusa, 1997, pág. 69

² *Ibidem*. pág.73

Taylor (estadounidense), sentaron las bases de un movimiento llamado: *Administración científica*.

Frederick W. Taylor había tenido una formación fabril, en su juventud había sido obrero, fue de esta manera que había observado una serie de factores que afectaban el rendimiento de los trabajadores.

Taylor se presenta ante la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos y ofrece sus teorías de administración científica. “Taylor utiliza la expresión <los principios del management científico> o de <asignación de tareas>.”³

Se le da el nombre de “Administración científica” porque se da por primera vez un estudio científico y sistemático de la organización, teniendo como prioridad los tiempos y movimientos. También se le llamó organización racional del trabajo. “El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial”.⁴

A continuación se da un resumen de esta escuela:

- Ciencia en vez de empirismo.
- Armonía en vez de discordia
- Cooperación, no individualismo.
- Rendimiento máximo en vez de producción reducida.
- Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Es importante hacer notar que en ningún punto se toca el tema de la comunicación de forma concreta, aunque posiblemente vaya implícito en todos los puntos. En el cuadro 1 se dan los cuatro principios de la administración científica de Taylor.

Cuadro 1

<ol style="list-style-type: none">1. <i>Principio de planeamiento</i>: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método;2. <i>Principio de preparación</i>: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor. Preparar también las máquinas y equipos de producción , como también la distribución física y la disposición racional de la herramientas y materiales;3. <i>Principio de control</i>: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible;4. <i>Principio de ejecución</i>: distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Fuente: Idalberto Chiavenato

³ Héctor Álvarez. *Principios de Administración*, Argentina, Ediciones Eudecor, 2000, pág. 50

⁴ Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1997, pág. 58

Aunque ya se tenía en cuenta, en una mínima parte, la idea de la cooperación, no quedaba claro cómo poder ejecutarla. “Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar su trabajo observando a sus compañeros vecinos”.⁵ Es decir, la cooperación que pudiera existir de manera organizada y espontánea cambió por una cooperación obligada y no siempre clara.

Cuando hablamos de liderazgo nos referimos a esa manera específica de guiar y motivar, buscando la comunicación y el consenso en las labores diarias de un trabajo determinado. Esta teoría enfoca los esfuerzos en crear una administración funcional la cual “consiste en el hecho de cada obrero, en vez de estar en contacto directo con la administración..., por medio de su jefe de grupo, recibe orientación y órdenes diarias de otros supervisores a cargo...”.⁶

La forma más sencilla de poder, es tener un control sobre los empleados, es considerar que son incapaces, irresponsables y negligentes, éstas fueron algunas razones que Taylor argumentó para tener un control sobre los obreros. Aunque cabe señalar que su metodología aplicaba en la solución de problemas de abajo hacia arriba.

En esta teoría se empezaba a gestar la idea de que el beneficio individual redundaría en un beneficio mayor. “La administración científica tiene por fundamento la certeza de que los verdaderos intereses de ambos son un único y mismo interés: la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo si no está acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa”.⁷

Aunque las posibles intenciones de Taylor eran en beneficio mutuo, empleado-organización, en la realidad no ocurría de esta manera. Cada obrero se limitaba a cumplir su trabajo de forma continua y monótona. “El obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación”.⁸

Cuando hablamos de cooperación lleva implícita la idea de una acción compartida, sin embargo para esta teoría el trabajador sólo debería ejecutar su labor, sin pensar ni decidir. Su relación más cercana era exclusivamente con su superior, mientras que “los contactos con los compañeros relacionados con la tarea se formalizan y controlan para evitar pérdida de tiempo”.⁹

Los elementos de una colaboración en esta teoría son minimizados a “los planes de incentivos salariales y de premios por producción”¹⁰. Que posteriormente veremos y no son los únicos para alcanzar una mayor cooperación por parte del actor organizacional.

⁵ *Ibíd.* pág. 64

⁶ *Ibíd.* pág. 75

⁷ *Ibíd.* pág. 63

⁸ *Ibíd.* pág. 69

⁹ *Ibíd.* pág. 71

¹⁰ *Ídem.*

Mientras se gestaba la administración científica en los Estados Unidos, con los teóricos mencionados anteriormente, en Europa, y concretamente en Francia, surgía la teoría clásica de la administración. Esta teoría se caracterizaba por la relevancia que se le daba a la tarea realizada por el obrero. Ambas teorías, la científica y la clásica buscaban el mismo objetivo: la eficiencia de las organizaciones.

Henry Fayol fundador de la teoría clásica¹¹ logra su éxito, no sólo debido a sus cualidades personales, sino también a sus métodos utilizados. A continuación se presentan las seis funciones básicas de la empresa que, según Fayol, debe cumplir una empresa. Cuadro 2.

Cuadro 2

Fuente: Idalberto Chiavenato

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.- <i>funciones técnicas</i> (relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa)2.- <i>funciones comerciales</i> (relacionadas con la compra, la venta o el intercambio)3.- <i>funciones financieras</i> (relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales)4.- <i>funciones de seguridad</i> (relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas)5.- <i>funciones contables</i> (relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas)6.- <i>funciones administrativas</i> (relacionadas con la integración, por parte de la dirección, de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. y están siempre por encima de ellas) |
|--|

Así como existen estas "seis funciones básicas de la empresa"¹², también existen las funciones administrativas que se describen en el cuadro 3

Cuadro 3

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. planear (visualizar el futuro y trazar el programa de acción)2.- organizar (construir tanto estructura material como social de la empresa)3.- dirigir (guiar y orientar al personal)4.- coordinar (enlazar, unir armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos)5.- controlar (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas) |
|---|

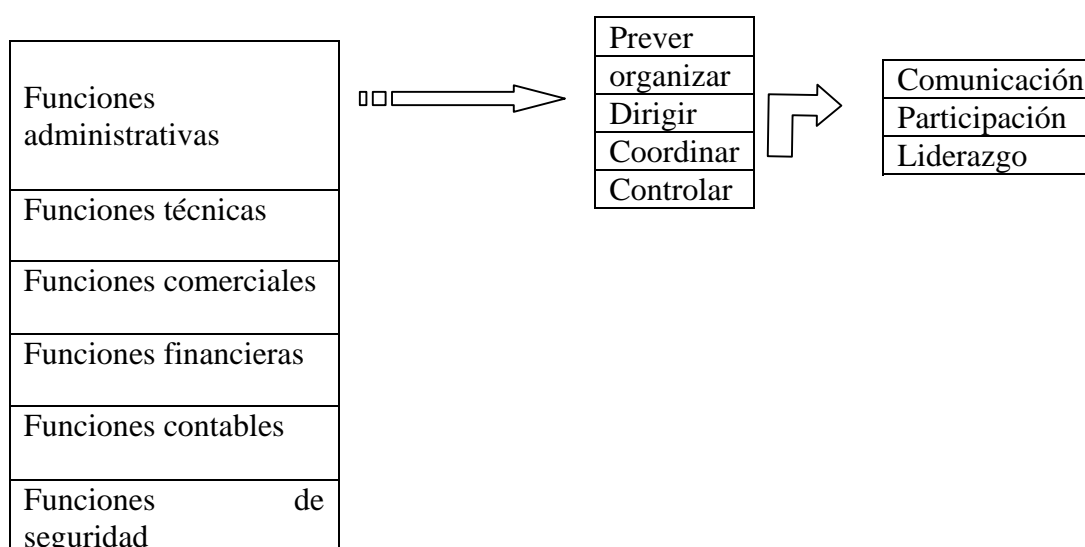
Fuente: Idalberto Chiavenato

En el gráfico 1 que a continuación se presenta destacamos los puntos 3 y 4 (dirigir y coordinar) pues en ellos visualizamos los temas de liderazgo y comunicación; así como la participación que pudieran surgir de los grupos participantes.

¹¹ *Ibidem.* pág. 102

¹² *Ibidem.* pág. 104

Gráfico 1



Fuente: Idalberto Chiavenato, modificado por el tesista

En esta teoría se empieza a considerar la delegación de responsabilidades y "una proporcionalidad de las funciones administrativas; es decir se reparten por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privativas de la alta dirección"¹³.

"Como la función administrativa se circunscribe sólo al personal, es decir al componente social, es necesario establecer cierto número de condiciones y reglas"¹⁴. Es por esta razón que esta teoría se caracterizó por su "enfoque normativo y prescriptivo"¹⁵. Cuadro 4

Cuadro 4

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.- <i>división del trabajo</i> 2.- <i>autoridad y responsabilidad</i> 3.- <i>disciplina</i> 4.- <i>unidad de mando</i> 5.- <i>unidad de dirección</i> 6.- <i>subordinación de los intereses individuales a los intereses generales</i> 7.- <i>remuneración del personal</i> 8.- <i>centralización</i> 9.- <i>jerarquía o cadena escalar</i> 10.- <i>orden</i> 11.- <i>equidad</i> 12.- <i>estabilidad y duración del personal a cargo</i> 13.- <i>iniciativa</i> 14.- <i>espíritu de equipo</i> |
|---|

Fuente Idalberto Chiavenato

¹³ *Ibidem*. pág. 105

¹⁴ *Ibidem*. pág. 108

¹⁵ *Ibidem*. pág. 109

Es importante destacar que Fayol “a diferencia de Taylor, hace un enfoque de arriba hacia abajo, y del todo hacia sus partes”.¹⁶ También Fayol empieza a desarrollar, a nuestro parecer, un enfoque más integral de los trabajadores, “la necesidad de una capacidad específica para cada una de las funciones”.¹⁷

Otro contemporáneo de esta corriente, Urwick, da un desdoble de los elementos administrativos de Fayol al agregar un par de elementos (investigación y planeación), pero que no altera los principios antes propuestos por Fayol. Además destaca que “una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino a su organización”.¹⁸

Con esta misma idea de mejorar y retomando las ideas de Fayol, Gulick agrega más elementos (asesoría, información y presupuestación) que serían nuevos en apariencia, y que sin embargo se tenían en cuenta, pero con ciertas limitaciones o con otras concepciones más resumidas.

Aunque Taylor y Fayol son los teóricos más representativos en la “administración científica” no se puede dejar de lado los trabajos hechos por Henry Ford, fundador de Ford Motor Company, quien “desarrolló el principio de ritmo: cómo evitar el desperdicio y reducir al mínimo el ciclo de fabricación”.¹⁹ “Fue el creador del trabajo en cadena o en línea”.²⁰

También se hicieron algunas versiones alemanas con respecto a la “organización científica del trabajo. Este concepto de racionalización aparece después de la Primera Guerra Mundial”.²¹

Metáfora mecanicista

Recurrimos a una forma metafórica de ver las teorías que se desarrollarán en este capítulo. “Empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro”²². Nos referimos a ver desde otra perspectiva, a tener una comprensión de la realidad desde otro ángulo, tratar, en lo posible, desarrollar una visión más amplia y variada.

Para este apartado utilizaremos la metáfora de la mecánica, pues ésta es la que más se acerca a la teoría científica.

Cuando hablamos de máquina nos remite a un ambiente controlado, rutinario y con cierta precisión. Es decir, el empleado se convierte en una extensión de una gran maquinaria donde se pierde cierta parte de nuestra voluntad y participación.

¹⁶ Héctor Álvarez. Op. cit., pág. 51

¹⁷ *Ibidem*. Pág. 52

¹⁸ *Ibidem*. Pág. 116

¹⁹ *Ibidem*. Pág. 54

²⁰ *Ídem*.

²¹ *Ídem*.

²² Gareth Morgan. *Imágenes de la organización*, México, Ed. Alfaomega, 1998, pág. 2

La organización se convierte en una telaraña de partes. “La responsabilidad de cada trabajo se engrana de tal forma que cada uno se complementa con los otros, en el grado que sea posible y enlazados a través de una cadena de mando, expresada en el dicho popular <cada hombre, un solo jefe>”²³.

Este tipo de organización se crea dentro de un ambiente cerrado, donde las interacciones con el medio que la rodea son casi nulas. Y a “determinadas acciones o causas, ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable”.²⁴

Otras características que aporta esta metáfora son el tipo de control y las comunicaciones dentro de este tipo de organización. De esta forma el control se ve reflejado “en cada orden emitida desde arriba de la organización...y crear un determinado efecto”.²⁵ Este control institucionalizado traerá como consecuencia una falta de responsabilidad en los trabajadores.

La participación y la comunicación se estrechan para “crear barreras y escollos”²⁶ donde la incertidumbre y la indiferencia hacen acto de presencia. Se “desprecia la iniciativa”²⁷ relegando al trabajador a un simple observador de sus tareas y un ser autómatas, incapaz de cuestionar lo que está haciendo.

Al venir una orden incuestionable de arriba hacia abajo se fomenta la apatía y el descuido por el individuo y la organización. “Las comunicaciones y condiciones entre departamentos por lo general son pobres y el personal tiene una vista miope de lo que está pasando”.²⁸

A todo esto concluimos que el hombre no es un ser que pueda comportarse como una máquina que se le pueda quitar de un plumazo la esencia misma de su humanidad: la comunicación y la interacción con sus semejantes.

El actor organizacional buscará, como veremos más adelante, los medios donde pueda desarrollar muchas de sus potencialidades y no sólo la fuerza física que pretende minimizarlo a un engrane más de la maquinaria productiva. “Las organizaciones pierden la contribución inteligente y creativa de muchos trabajadores que serían capaces de hacer si se les dan las debidas oportunidades”.²⁹

El actor buscará su lugar dentro de la organización para tener una serie de valores que lo motiven a desarrollar de mejor manera sus labores, esto puede generar una identidad entre individuo-organización.

²³ Héctor Álvarez. Op. cit., pág. 15

²⁴ Idalberto Chiavenato. Op. cit., pág. 122

²⁵ Gareth Morgan, Op. cit., pág. 17

²⁶ *Ibidem*. Pág. 25

²⁷ *Ibidem*. Pág. 27

²⁸ *Ibidem*. Pág. 26

²⁹ *Ibidem*. Pág. 28

2.2 Relaciones Humanas

Como ya se ha visto, el actor organizacional depende de varios factores para desarrollarse y desempeñar sus funciones lo mejor posible. Es por esta razón que la Teoría de la Relaciones Humanas, “también denominada escuela humanística de la administración”³⁰ empieza a tomar en cuenta el aspecto social y humano de los trabajadores; “de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos”.³¹

Esta corriente tiene su origen en los Estados Unidos a partir de la década de los años treinta. Y destaca “en particular la psicología del trabajo”.³² De aquí surgen dos aspectos básicos de su desarrollo.³³

- El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste.
- La adaptación del trabajo al trabajador.

En un país, Estados Unidos, donde se proclamaba la democracia, y con la creciente fuerza del sindicalismo se empezaba a vislumbrar una nueva forma de tratar y “estudiar el comportamiento humano”³⁴ dentro de las organizaciones.

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas “nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo”,³⁵ que imperaba en las fábricas y donde estaba establecida la administración científica. Y sus orígenes son los siguientes:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencia humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey
- Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Los trabajos elaborados por Elton Mayo, en una “fábrica de Western Electric Company”³⁶, en la población de Hawthorne, Chicago, de ahí su nombre de los experimentos, con relación a la eficiencia de las trabajadoras y la iluminación. Se pudo verificar que existían algunas variables, tales como la fatiga y los aspectos psicológicos, que influían en el comportamiento y; por tanto, en la producción de la organización.

Las formas automatizadas de trabajo empezaron a ponerse en duda, las empresas ya comenzaban a interesarse, no sólo en la producción, sino también en sus empleados. En la teoría de la Relaciones Humanas “su objetivo

³⁰ Idalberto Chiavenato.Op. cit., pág 136

³¹ *Ibidem*. Pág. 131

³² *Ídem*.

³³ *Ídem*.

³⁴ Leon Megginson. et al. *Administración*, México, Cía. Editorial Continental, 1992, pág. 99

³⁵ Idalberto Chiavenato.Op. cit., pág 136

³⁶ *Ibidem*. Pág. 138

fundamental de hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante de un esfuerzo general”.³⁷

Los experimentos de Hawthorne se desarrollaron en cuatro fases principales. A continuación se resumen los puntos más importantes:

- Fase 1. Se escogieron dos grupos de obreras, uno llamado de control y el otro de observación, con idénticas funciones. El de control, trabajo en condiciones de luz variable; mientras que el de observación con variaciones en la iluminación. “Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico”.³⁸
- Fase 2. En esta segunda fase se forma un grupo de observación, con jóvenes de un nivel medio de experiencia. Su entorno era aislado del resto del departamento, donde se encontraba el grupo experimental. Los dos grupos contaban con un supervisor. Además se contaba con un observador que fungía como coordinador de las tareas.

En tanto más se complicaba el trabajo éste último necesitaba de más ayudantes para la coordinación. Se trató de involucrar a las jóvenes en el experimento y eran informadas constantemente respecto a los resultados. Esta fase se dividió en 12 periodos. Los resultados no fueron claros del todo, pues las condiciones controladas de trabajo no arrojaron los resultados deseados.

Pero se tuvieron algunas conclusiones: existía una cierta libertad en los trabajos al tener una supervisión más relajada. Al existir un ambiente amistoso se aumentaba la satisfacción en el trabajo. Se pensaba en un beneficio grupal. Finalmente emergieron objetivos comunes y liderazgo grupal.

- Fase 3. Se empezaron a tomar en cuenta las relaciones humanas en el trabajo. Se inició un programa de entrevistas. Primero en los niveles más bajos, después a otros niveles de la fábrica. Las entrevistas tenían como finalidad conocer actitudes y sentimientos de los empleados; al mismo tiempo que se les pedían sugerencias para mejorar el entrenamiento de los supervisores.

Posteriormente se modificó a una entrevista no dirigida donde los trabajadores se comunicaban de forma más libre. De aquí se concluyó que existe un tipo de organización informal. “A través de esa organización informal, los obreros se mantenían unidos en sí, mediante cierta lealtad”³⁹.

- Fase 4. Se forma un grupo de diferentes sectores para trabajar en una sala especial. Se pretendía dar luz acerca de la organización informal.

³⁷ David A. Kolb, et al. *Psicología de las organizaciones (problemas contemporáneos)*, España, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1977, pág. 167

³⁸ Idalberto Chiavenato. Op. cit., pág. 139

³⁹ *Ibidem*. pág. 144

Se verificó que existía en este grupo sentimientos de solidaridad. “Se permitió el estudio de las relaciones entre organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica”.⁴⁰

De estas cuatro fases se tuvieron las siguientes conclusiones:

- El nivel de producción es resultante de la integración social
- El comportamiento social de los trabajadores
- Las recompensas y las sanciones sociales
- Los grupos informales
- Las relaciones humanas
- La importancia del contenido del cargo
- El énfasis en los aspectos emocionales

Con base en los experimentos efectuados por Elton Mayo se empieza a considerar una forma nueva de comunicación e integración, por parte del trabajador, que hasta el momento había sido dejada de lado, o existía, poca voluntad para no verla. Esta nueva forma de participación y “colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al azar”.⁴¹

Aunque existen críticas de varios autores con respecto a los resultados de los experimentos en Hawthorne “Mayo defiende los siguientes puntos de vista”:⁴²

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de <estar junto a> de <ser reconocida>.

El simple hecho de reconocer que el actor organizacional no es una máquina y que su labor no es sólo producir, nos lleva a considerar más elementos para tratar y evaluar en la comunicación, la participación y el liderazgo. Si bien esta teoría deja muchos vacíos con respecto a estos tres aspectos en tanto a la utilidad que se le pueda dar en la organización, se puede destacar que son los primeros intentos concretos para desterrar la sombra de la incomunicación que había existido hasta entonces.

Metáfora organicista

En esta metáfora se desarrolla la idea que las diferentes necesidades que se tienen, tanto individuales como organizacionales, no pueden satisfacerse por sí mismas completamente, es necesario encontrar caminos e interacciones con otros individuos y otras organizaciones para poder sobrevivir y mantenerse en buen estado.

⁴⁰ Ídem.

⁴¹ Idalberto Chiavenato.Op. cit., pág. 150

⁴² Ídem.

Los estudios realizados en Hawthorne desprendieron la teoría de que “los individuos y los grupos, como los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas”.⁴³ De esta manera buscar un posible equilibrio entre las partes de la organización con su entorno era fundamental “para reconvenir las necesidades humanas y la eficiencia técnica”.⁴⁴

Cuando se habla de interacción entre organización-medio ambiente hablamos de una organización abierta la cual debe cumplir con algunos puntos clave:

- Hacer hincapié en el entorno donde la organización existe,
- Definir una organización en términos de subsistemas relacionados, y
- Establecer sistemas e identificar y eliminar disfunciones potenciales.

Algunas características de comunicación, participación y liderazgo resultantes de esta metáfora son las siguientes:

- La comunicación es más libre e informal, es circular y descentralizada.
- Se crea un compromiso con la tarea y con toda la organización.
- Se tiene un tipo de liderazgo más relajado concediendo a los individuos mayor participación, tomando en cuenta su experiencia.

En esta metáfora se trastoca la concepción rígida de abordar sólo el aspecto técnico-humano como solución a los problemas de producción. Se empieza a pensar en una idea, satisfacer de forma mutua y aceptable el vínculo individuo-organización. “El entorno organizacional...está conformado por medio de las acciones de los individuos, los grupos y las organizaciones que lo pueblan”.⁴⁵

2.3 La contingencia

Los modelos anteriores, mecanicista y orgánica, son ejemplos de tipos antagónicos de lo que pueden ser las organizaciones. Por un lado, el sistema cerrado del modelo mecánico donde las interacciones con el medio ambiente son escasas y ajenas a la organización. Y por el otro, el orgánico, el sistema abierto donde existe un intercambio de energías con el medio que rodea a este tipo de organización.

Aunque parecieran ser opuestos a primera vista, son modelos que pudieran complementarse el uno con el otro. Con base en esta referencia surge un modelo, el de la contingencia, que hace notar que no existe un modelo específico para dirigir a las organizaciones. Y sostiene que “el diseño adecuado depende del contexto de la organización”.⁴⁶

⁴³ Gareth Morgan. Op. cit., pág. 31

⁴⁴ ibídem. Pág. 32

⁴⁵ ibídem. Pág. 62

⁴⁶ Jeffrey Pfeffer. *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 1992, pág. 166

Esta teoría “enfatisa en que no hay nada absoluto...todo es relativo y siempre depende de algún factor”.⁴⁷ Las situaciones, circunstancias o contingencias ejercen cierta influencia sobre su administración y su estructura. “En el enfoque contingencial hay un aspecto proactivo y no meramente reactivo”.⁴⁸

La teoría de la contingencia nace a partir de investigaciones que buscan un modelo más eficaz para algunas organizaciones, se parte de la idea de saber si las organizaciones eficaces siguen los supuestos de la teoría clásica. Las conclusiones que arroja este estudio “condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente externo”.⁴⁹

De esta forma emergió una idea contingente donde existen condiciones diferentes dependiendo el ambiente o contexto donde se sitúa la organización. Estas condiciones se pueden ver como oportunidades o restricciones que alteran los procesos internos y estructura de la organización.

Chandler⁵⁰ realizó estudios relacionados con los cambios estructurales de las grandes organizaciones. A continuación se enumeran las cuatro fases de sus conclusiones:

- Acumulación de recursos
- Racionalización del uso de los recursos
- Continuación del crecimiento
- Racionalización del uso de los recursos en crecimiento

Los diversos ambientes obligan a que las organizaciones adopten nuevas formas y estrategias que les exigen diferentes estructuras organizacionales.

“Tom Burns y G.M. Stalker, sociólogos industriales”⁵¹, identificaron que el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. Para Toffler⁵² las organizaciones deberían “ser innovadoras, transitorias y cambiar con frecuencia su sistema interno...las estructuras organizacionales serán extremadamente flexibles y variables”.⁵³

Lawrence y Lorsch⁵⁴ investigaron sobre la oposición organización-ambiente, y es lo que marca la teoría de la contingencia. Relacionaron que los problemas organizacionales tienen que ver con la diferenciación y la integración.

Estos autores formularon la teoría de la contingencia y resumen que no existe una manera única de organizar y que las organizaciones necesitan ser

⁴⁷ Idalberto Chiavenato.Op. cit., pág. 776

⁴⁸ Ídem.

⁴⁹ Ídem. Pág. 777

⁵⁰ Ídem. Pág. 778

⁵¹ Ídem. Pág. 780

⁵² Ídem. Pág. 782

⁵³ Ídem. Pág. 783

⁵⁴ Ídem.

sistemáticamente adecuadas al medio ambiente que las rodea. A continuación se dan los aspectos básicos de esta teoría:

- a) La organización es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto;
- b) Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la íntima relación entre variables externas y los estados internos de la organización, como también con el tipo de solución utilizado en los conflictos interdepartamentales e interpersonales.
- c) Las variables ambientales funcionan como variables independientes, mientras que las variables organizacionales son variables dependientes de aquellas.

De aquí se desprende la relatividad de las organizaciones y una nueva adecuación a diferentes ambientes.

Existen tres variables del contexto:

- 1) Ambiente
- 2) Tecnología
- 3) Tamaño

“Dichas variables condicionan el diseño de la organización”.⁵⁵

Ambiente.- “Es todo aquello que rodea externamente una organización”.⁵⁶ Es el contexto donde esta insertada ésta. Existen dos tipos de ambientes:

- El Ambiente general está “constituido por un conjunto de condiciones semejantes en todas las organizaciones”.⁵⁷
- El Ambiente tarea “es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización”.⁵⁸

Cuando nos referimos al ambiente nos queda claro que es uno solo, aunque éste puede tener una línea de desplazamiento que nos lleve de un extremo a otro. Para identificar este ambiente se le divide por: su estructura y su dinámica. En el cuadro 5 se muestra este tipo de ambientes.

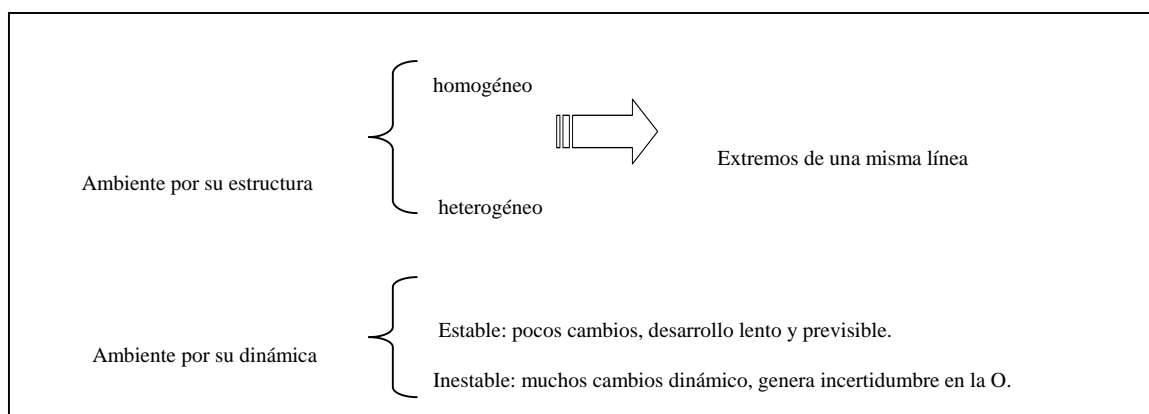
⁵⁵ Héctor Álvarez, Op. cit., pág. 72

⁵⁶ Idalberto Chiavenato. Op. cit., pág. 790

⁵⁷ Ibídem. pág. 791

⁵⁸ Ídem.

Cuadro 5



Fuente: Héctor Álvarez

Tecnología.- “La tecnología es una variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales”.⁵⁹ Las organizaciones en alguna medida utilizan la tecnología para fines operacionales y de funciones. La tecnología puede referirse, por un lado, a componentes físicos y/o personas especializadas. Por otro, a conocimientos intelectuales y diseños de informes. “También participa en cualquier tipo de actividad humana”.⁶⁰

La tecnología puede derivar en dos visiones diferentes como:

- Variable ambiental, influye en la organización de afuera hacia dentro, y como:
- variable organizacional influye en la organización como un recurso interno.

Para Thompson⁶¹ clasifica la tecnología en dos tipos básicos:

1. tecnología flexible; y
2. tecnología fija

La tecnología juega un papel de suma importancia en la organización y entre sus miembros. Por la influencia que ocasiona podemos decir que:

- Tiene propiedad de determinar la naturaleza de la estructura y el comportamiento organizacional de las empresas.
- La tecnología se volvió sinónimo de eficiencia.

⁵⁹ Ibidem. pág. 796

⁶⁰ Ibidem. pág. 797

⁶¹ Ibidem. Pág. 801

-
- La tecnología crea incentivos y aumenta cada vez más la eficacia.

Tamaño.- cuando nos referimos al tamaño es directamente proporcional a los niveles que maneja. No será lo mismo ni en estructura ni en dinámica una empresa pequeña que una de grandes dimensiones. El tamaño es una de las características más importantes y sus efectos. “Hickson y Hinings encontraron que el tamaño era el predictor más poderoso de un factor que media la especialización”.⁶²

“Blau sostiene que el tamaño genera diferenciación estructural dentro de las organizaciones”.⁶³ También el control y la especialización son dos características que tienen relación con el tamaño de la organización, afectando a diversas categorías del personal.

“Rushing concluyó:...el tamaño de la empresa tiene efectos negativos sobre el personal gerencial y de ventas, efectos positivos sobre el personal profesional y un efecto débil e incongruente sobre el personal de servicio”.⁶⁴

En conclusión el tamaño de una organización influye en los miembros que la integran.

Existen tres niveles en este tipo de organizaciones:

- Nivel institucional o estratégico.- “corresponde al nivel más elevado de la empresa compuesto por los directores, los propietarios o accionistas y los altos ejecutivos”.⁶⁵
- Nivel intermedio.- “se ubica entre los niveles institucional y operacional para mantener la articulación interna entre estos dos niveles”.⁶⁶
- Nivel operacional.- “también denominado nivel técnico o núcleo técnico, es el nivel localizado en las áreas inferiores de la organización”.⁶⁷ Es el nivel que se estudiará más adelante en las organizaciones que aprenden, y donde se generarán importantes decisiones para el buen funcionamiento departamental y organizacional en su conjunto.

La teoría de la contingencia no sigue una línea definida para resolver los problemas organizacionales. Tiene un juego entre la organización abierta y la cerrada, es decir, se va adaptando a las formas que el medio le vaya imponiendo. De esta manera las influencias que llegara a tener, pueden venir

⁶² Jeffrey Pfeffer. Op. cit. pág. 166

⁶³ Ibídem. Pág. 167

⁶⁴ Ibídem. Pág. 169

⁶⁵ Idalberto Chiavenato, Op. Cit. pág. 806

⁶⁶ Ibídem. Pág. 807

⁶⁷ Ibídem. Pág. 808

tanto de adentro como del exterior. Buscan la manera más adecuada de operar utilizando de manera óptima los recursos disponibles.

Aunque esta teoría se acerca más a la metáfora orgánica, por el hecho de que se puede adaptar a diferentes ambientes donde se desarrolla; no deja de lado las características mecánicas que la puedan hacer más resistente. Con esto queremos decir que sus moldes no son rígidos y pueden tener elementos de ambas metáforas.

2.4 La Burocracia

Cuando escuchamos o leemos la palabra burocracia nos remite a un concepto lleno de adjetivos calificativos tales como: lentitud, papeleo, desinterés, despotismo, ineficiencia, inclusive hasta corrupción. No es raro pensar todo esto si tomamos en cuenta el término actual de la palabra, así como su estructura.

Este concepto, burocracia, se ha ido alterando con el paso de los años. La teoría de la burocracia tiene su origen en la década de 1940. Y trata de dar una solución organizacional diferente a las expuestas en la teoría clásica y de las relaciones humanas. Se vislumbraban a estas teorías como ambiguas y un tanto incompletas al no tener bien definida su estructura y los participantes de la organización.

De esta forma “se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros participantes en ella”.⁶⁸

Por el crecimiento, complejidad y tamaño que iban teniendo las empresas se pensó en modelos mejor definidos asociados con el “resurgimiento de la sociología de la burocracia”⁶⁹ a partir de los trabajos del sociólogo alemán Max Weber.

La teoría burocrática trata de separar la razón del sentimiento para que no interfiera con el desempeño laboral.

Para Chiavenato la burocracia “es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos”.⁷⁰

Como podemos leer dista mucho del concepto generalizado que actualmente aplicamos. Según Weber la concepción moderna de producción se originó “a partir de un nuevo conjunto de normas morales”⁷¹. Por los cambios religiosos que se gestaban en esa época Weber declaró que el capitalismo, la

⁶⁸ *Ibidem*. Pág. 397

⁶⁹ *Ibidem*. Pág. 398

⁷⁰ *Ídem*.

⁷¹ *Ibidem*. Pág. 399

burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad influidos por la religión.

La burocracia al no tener un origen puramente social, según Weber, es determinante para estudiar a la sociedad y los tipos de autoridad. Por lo que consideró y distinguió “tres tipos de sociedad”⁷²:

- *La sociedad tradicional*, predominan características patriarcales y hereditarias;
- *La sociedad carismática*, características místicas, arbitrarias y personalista; por último,
- *La sociedad legal racional o burocrática*, predominan normas personales y una racionalidad.

Además de los tipos de sociedad, también existen tipos de autoridad. Weber la enuncia de esta manera: “la autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”⁷³. De aquí se desprende que la autoridad tiene la facultad de dar poder, por lo tanto quien tiene autoridad, también tendrá poder. Weber describe tres tipos de autoridad:⁷⁴

- Autoridad tradicional.- cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El poder tradicional no es racional.
- Autoridad carismática.- los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Es poder carismático, no tiene base racional y es inestable.
- Autoridad legal.- se aceptan las órdenes porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas.

La teoría de la burocracia tiene su base en la sociedad moderna con un régimen democrático y teniendo una estructura de tipo piramidal, donde las órdenes vienen de la jerarquía más alta. Casi siempre se basa en normas establecidas y le caracteriza una impersonalidad en las relaciones entre sus miembros.

Como habíamos apuntado anteriormente la burocracia que actualmente concebimos dista mucho del concepto que Max Weber planteara en su momento. Y de la cual se desprende que burocracia es la “organización eficiente por excelencia”.⁷⁵

⁷² Ídem.

⁷³ Ibídem. Pág. 400

⁷⁴ Ibídem. Pág. 401

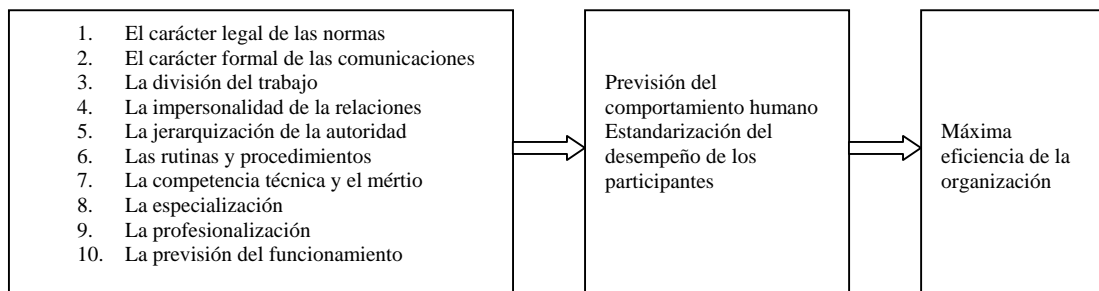
⁷⁵ Ibídem. Pág. 405

A continuación enumeramos las principales características que definen a la teoría burocrática:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos, la cual define cómo debe funcionar la organización;
2. Carácter formal de la comunicaciones, está unida por comunicaciones escritas, utiliza formatos para asegurar su cumplimiento;
3. Carácter racional y división del trabajo, el trabajo se divide de forma racional y sistemática. Cargos, funciones y responsabilidades bien definidas;
4. Impersonalidad en las relaciones, lo importante no son las personas que desarrollan una cierta función o cargo, sino el cargo y la función en sí mismas. Las personas son transitorias, las funciones y cargos son inamovibles;
5. Jerarquía de autoridad, la jerarquía define al cargo. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo;
6. Rutinas y procedimientos estandarizados, tiene su base en reglas y normas previstas para el desempeño de cada cargo; se evalúan acciones para castigar o premiar;
7. Competencia técnica y meritocracia, al no crearse lazos afectivos entre superiores y subordinados, se escoge a las personas por su capacidad y destreza en sus funciones;
8. Especialización de la administración, independiente de los propietarios, existe una separación de quienes administran y quienes son propietarios de la organización;
9. Profesionalización de los participantes, aquí tiene que ver con las funciones, cargos, su relación económica con la empresa, su fidelidad y su tendencia a tener mayor control de la organización por parte del administrador, finalmente;
10. Completa previsión del funcionamiento, se trata de prever el comportamiento de los miembros con base en la racionalidad, normas y funciones de los integrantes de la organización.

Gráfico 2

La burocracia se basa en: Máxima eficiencia de la organización.



Fuente: Adalberto Chiavenato

Es difícil pensar que el autor de una teoría tuviera trabas en sus propios principios. Weber no es la excepción y da una serie de ventajas que apuntan a una organización eficiente y eficaz; tanto en su estructura como en sus miembros. Sin embargo esta racionalidad burocrática nos lleva a fines colectivos organizacionales, dejando de lado las metas individuales de los empleados.

De aquí se desprende la dificultad de este modelo en conciliar intereses personales y organizacionales. El individuo se enfrenta y choca con la realidad que le da su misma razón.

Como toda nueva teoría en su momento aplicada, trata de dar explicaciones y soluciones a ciertos problemas organizacionales para encaminarla a una eficiencia total.

Así como existen comentarios a favor de esta teoría, también está su contraparte, los posibles obstáculos con los que se enfrenta. "Robert Merton llamó disfunciones..., es decir, anomalías e imperfecciones en el funcionamiento de la burocracia".⁷⁶

Estas disfunciones van desde una exagerada forma de cumplir las normas, pasando por inconformidades y resistencias, hasta el desinterés por la atención a los clientes.

Quizás el autor más representativo de la teoría burocrática sea, sin duda, Max Weber; sin embargo existieron otros más, mencionaremos tres autores que también han abordado esta teoría, con sus diferentes variables y su personal punto de vista.

Robert Merton trata de dar una explicación a la rigidez y formalidad de la organización en la que difícilmente pueden cumplirse criterios grupales, y por tanto no tan eficiente como lo había pensado Weber.

⁷⁶ Ibidem. Pág. 417

En oposición a esta formalidad, Philip Selznick cree que la burocracia no es rígida, ni estática; sino que se adapta con el ambiente externo en el que se encuentra.

Para Alvin W. Gouldner existen diferentes grados de burocratización, que van desde un exceso hasta la ausencia de ésta. Es decir la estrecha supervisión que provoca desconfianza, hasta la nula verificación de los actos que relaja el ambiente laboral.

Por las características presentadas acerca de la teoría burocrática, observamos un acercamiento más apegado a la concepción de la metáfora mecanicista. En donde las órdenes emergen de las partes altas de la pirámide organizacional. La comunicación descendente y con poca movilidad entre sus integrantes se impone de forma racional dando pie a una falta de participación y, como consecuencia, a la impersonalización de las relaciones entre sus miembros.

Además se agrega un elemento, el líder, donde se concentra la autoridad, que sin más, es difícil de rebatir. Comunicación y participación están acotadas por normas establecidas, el liderazgo, si así se le puede llamar, está reducido a un supervisor con funciones de vigilante y no de líder en su sentido más amplio.

2.5 Las Nuevas Relaciones Humanas

Todo paradigma trata de dar una explicación a un cierto fenómeno físico o social, en un tiempo y espacio determinado. Sin embargo éste, puede no abarcar todos los aspectos que de ese fenómeno surjan; para ser más específicos los paradigmas tienen una sola visión, la de quien los dicta. Ningún paradigma puede destruir a otro, lo puede sustituir o complementar, pero no desaparecer.

La teoría que llamamos Nuevas Relaciones Humanas, surge como un complemento o “extensión”⁷⁷ de las relaciones humanas, pero aborda en otro sentido “la importancia del hombre, no como recurso económico sino como ser humano, con derechos laborales y con dignidad”.⁷⁸

Surge la figura del hombre social. De esta manera, los periodos de descanso y la plática entre compañeros se convierten en un medio para que las personas interactúen. La participación entre los miembros de una cierta organización empieza a tomarse en cuenta.

Esta corriente, “está conformada básicamente alrededor de una sola disciplina: la psicología”,⁷⁹ abordada en su mayoría por psicólogos norteamericanos, tiene sus bases en los estudios de Simon, Argyris, Drucker, McGregor y Herzberg, principalmente. Y tuvo sus orígenes a principios de la Segunda Guerra Mundial

⁷⁷ Eduardo Ibarra y Luis Montaña. *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Porrúa, UAM, 1991, pág.70

⁷⁸ Wilburg Jiménez Castro. Op. cit., pág. 251

⁷⁹ Eduardo Ibarra y Luis Montaña. Op. cit., pág. 71

Los temas que se enfocan, principalmente son: la motivación en el comportamiento y sus repercusiones en la actitud. Donde la motivación en el comportamiento tiene una relación directa con las necesidades humanas.

Existen primordialmente cinco necesidades que el hombre debe cumplir para tener una vida plena. A lo largo de la historia vemos que el hombre siempre ha tenido metas e ideales que cumplir, es decir, “el hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato”.⁸⁰ A continuación enumeramos estas necesidades:

- a) Necesidades orgánicas, comida (saciar su hambre). Después de haber saciado la necesidad de comer pasa a una etapa donde comienza a dominar la conducta humana. Le siguen;
- b) Las necesidades de seguridad, es decir buscar la protección contra posibles adversidades, tanto en el plano social y, sin duda, en el plano organizacional. Una vez satisfechas sus necesidades materiales y su bienestar físico es estable, las necesidades sociales toman una importancia sobre su conducta.
- c) Empieza a surgir el sentimiento de pertenencia con su grupo social. También llamado de asociación, donde se inicia una estrecha relación de dar y recibir afecto. Por encima de las necesidades sociales;
- d) Están las necesidades del “yo” que pueden clasificarse en dos categorías:
 - Al propio individuo, necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento competencia y saber.
 - Al propio prestigio, necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece de buen nombre y respeto por parte de los compañeros.
- e) Finalmente, la realización personal; el progreso personal a través de sus propias facultades y de dar solución a los problemas que se enfrenta.

El principal objetivo de la Nuevas Relaciones Humanas es: ser capaz de proporcionar los medios para aprovechar las potencialidades de sus miembros. El resultado de esta actividad debe reflejarse en el éxito de la organización y satisfacción entre sus integrantes. “El principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo”.⁸¹

⁸⁰ Douglas McGregor. *El aspecto humano de las empresas*, México, Ed. Diana, 1987, pág.46

⁸¹ Douglas McGregor, Op. cit., pág. 61

Cuando se habla de motivación, también se habla de necesidades. Dentro de una organización, como en la vida social se tiene que satisfacer ciertas necesidades; Chris Argyris⁸² nos ejemplifica dos:

- necesidades internas.- tiene que ver con lo que la persona es; y
- necesidades externas.- lo que el individuo hace.

Douglas McGregor,⁸³ expone dos teorías del comportamiento humano:

Teoría X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas y dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En esta teoría existe una idea del paternalismo. De premio y castigo.

Teoría Y

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a sus logros.
- El ser humano ordinario se habitúa a las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.

⁸² Wilburg Jiménez Castro. Op. cit., pág. 254

⁸³ Douglas McGregor, Op. cit., pág. 43

-
- En las condiciones actuales, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

De esta manera la *Teoría Y* expone como límites de colaboración las propias limitaciones humanas. Existe un vacío por parte de la organización en no descubrir esta colaboración.

Simon expresa “la organización...está compuesta por un grupo de personas <seres humanos de carne y hueso y con espíritu inmortal>.”⁸⁴ Estas personas, llamadas en este trabajo actores organizacionales, aportan no sólo sus ideas, habilidades y personalidad propia, sino que influye su comportamiento a otros miembros de la organización.

En este mismo sentido Drucker ilustra a estas relaciones humanas como “una comunidad de seres humanos, donde cualquier creencia debe tener una cierta similitud con el grupo, dando como consecuencia una adhesión de los miembros”.⁸⁵

El principio fundamental de la *Teoría Y* es la integración. Se crean las condiciones en las que el empleado puede encaminar sus esfuerzos en beneficio de la organización. Hacemos hincapié en la comunicación entre los miembros. Ésta fluye de manera eficiente y eficaz (en esta teoría); sirve de integradora y se desplaza por diferentes canales.

La *Teoría Y* no niega la eficacia de la autoridad, pero sostiene que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

Las Nuevas Relaciones Humanas contemplan un sinnúmero de posibilidades organizacionales para encauzar de la manera más humana al actor organizacional, donde el empleado no es estático y sin iniciativa; se destacan “las necesidades humanas a fin de evitar las secuelas negativas del trabajo en las organizaciones”.⁸⁶ Las Nuevas Relaciones Humanas tienen las siguientes aportaciones:

- Enriquecimiento de tareas;
- Grupos de resolución de problemas;
- Grupos autónomos y;
- Ampliación de tareas.

Finalmente diremos, en las Nuevas Relaciones Humanas se presume que las necesidades elementales de los trabajadores se encuentran satisfechas y se buscarán necesidades más elevadas como la autorrealización. El nuevo ambiente que se genere será para la mayoría de los actores organizacionales más agradable y humano, en comparación con el pasado.

⁸⁴ Wilburg Jiménez Castro. Op. cit., pág. 252

⁸⁵ *Ibidem*. Pág. 253

⁸⁶ Eduardo Ibarra y Luis Montaña. Op. cit., pág. 77

Pasando al plano metafórico, esta teoría lleva una línea organicista para resolver sus problemas organizacionales.

2.6 Organizaciones que aprenden

Llegamos al tema donde se centra nuestra investigación: Las organizaciones que aprenden. Como todo cambio de paradigma, surgen varias preguntas y dudas con respecto a la nueva visión de la realidad, y de cómo abordarla. “Las organizaciones que cobrarán relevancia...serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.⁸⁷ Nosotros explicaremos, en primera instancia, lo que significa el aprendizaje en una forma general, para después trasladarlo a las organizaciones que han visto en el aprendizaje una forma de aprovechar el conocimiento y la experiencia del factor humano.

También se incluirán los puntos centrales que dieron nombre a este trabajo: la comunicación y la participación. Estos puntos anteriores no tendrían un cuerpo sólido sin la ayuda de los equipos de trabajo y un nuevo tipo de liderazgo.

Cuando nos remitimos a la palabra aprendizaje, nos lleva casi de inmediato a las aulas escolares donde recibimos un cúmulo de conocimientos, casi, de forma unilateral por parte de nuestros maestros. Hay que recordar que “el aprendizaje es un atributo principal del ser humano”,⁸⁸ y por tanto nos ha acompañado desde nuestros orígenes.

El diccionario de sociología⁸⁹ nos refiere: “los seres humanos aprenden no tanto por la ejecución misma de algo, o incluso por experiencia propia como por comunicación e imaginación sociales”. Es decir el aprendizaje es un constate flujo de interacciones emanado de individuos y ambientes que enriquecen nuestra forma de ver el mundo.

Pero el aprender no sólo implica adquirir conocimiento por conducto de las aulas, también se aprende por la experiencia. “El individuo que aprende se abre, se esfuerza, absorbe, incorpora experiencias nuevas”.⁹⁰ De aquí se concluye que “el aprendizaje significa cambio. No se trata simplemente de aumentar, de agregar algo. Siempre hay reorganización o reestructuración”.⁹¹

Asimismo, el aprendizaje constituye una adaptación de aquél que aprende con el medio que lo rodea.

De la misma manera que el individuo afronta el aprendizaje como un cambio en la forma de realizar alguna actividad, las organizaciones que aprenden “están en un proceso de transformación continua”.⁹²

⁸⁷ Peter Senge. *La quinta disciplina*, España, Ed.Granica, 1998, pág.12

⁸⁸ J. R. Kidd. *El proceso del aprendizaje*, Argentina, Edit. El Ateneo, 1973, pág. 7

⁸⁹ Henry Pratt., editor, *Diccionario de sociología*, México, FCE, 1997

⁹⁰ J. R. Kidd. Op. cit., pág. 1

⁹¹ *Ibidem*. Pág. 3

⁹² Rola Durante. *Las organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998, pág. 152

Pero ¿cómo surge esta nueva visión del aprendizaje en las organizaciones?. Las anteriores teorías abordadas en este trabajo han hecho constar que el pensamiento organizativo evoluciona y no se mantiene estático. Es por esta misma dinámica organizativa que se deben encontrar nuevas configuraciones para abordar y situar al actor organizacional (factor humano) en un punto donde la comunicación y la participación sean los ingredientes básicos para encontrar los fines comunes entre el individuo y la organización.

Con lo anterior queremos decir que los objetivos individuales no se vean menguados por obstáculos que pudieran aparecer en la organización, sino trabajar en conjunto para superarlos.

Sin duda, hacer que esta visión compartida logre sus objetivos no será tarea fácil, ni tampoco a corto plazo. Por el contrario, se deberán redoblar esfuerzos y deshacer conjeturas preconcebidas ante posturas fuertemente arraigadas que la organización pudiera tener con respecto al cambio.

Las organizaciones que aprenden surgen y progresan al borde de los problemas, en un esfuerzo constante por adaptarse ante nuevas oportunidades de cambio. Utilizan estrategias para mejorar la creatividad y la innovación de cada miembro de la organización. Se distribuye la toma de decisiones en forma tal que cada miembro tendrá la responsabilidad de hacer lo correcto y la autoridad para equivocarse.

Los errores que de ella surjan podrán utilizarse para corregir procesos y usarse en su beneficio. En este tipo de organización la confianza mutua, el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad personal crean un ambiente en el que el espíritu humano pueda elevarse.

Para Kujiro Nonaka⁹³ una organización que aprende “debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos y servicios...”.

En ese mismo sentido Chun Wei Choo agrega: “las organizaciones que aprenden se nutren de combinar sentimiento, conocimiento y acción, para formar ciclos continuos de interpretación, conocimiento y acción. Está ligada con la acción individual y colectiva”.⁹⁴

De esta forma “el aprendizaje de la organización se produce cuando los miembros reaccionan a cambios que se verifican en el medio ambiente al detectar errores y corregir éstos, al modificar estrategias, supuestos o normas.”⁹⁵

⁹³ Kujiro Nonaka y Takeuchi Hirotaka. *La organización creadora de conocimiento*, traducción Martín Hernández, México, Oxford University Press, 1999, pág. 1

⁹⁴ Chun Wei Choo. *La organización inteligente*, traducción Daniel Rey, México, Oxford University Press, 1999, pág. 261

⁹⁵ *Ibidem*. Pág. 262

Peter Senge⁹⁶ refiere que a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos; percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. El aprendizaje es una re-creación constante de uno mismo.

Haciendo referencia a Senge, con respecto a su libro la quinta disciplina, donde expone una serie de pasos para volverse una organización que aprende, una empresa debe crear un nuevo comportamiento de aprendizaje y pensamiento en su personal. Esto es, la organización y sus personas deben dominar las siguientes cinco disciplinas básicas de aprendizaje:

- Pensamiento sistémico
- Dominio personal
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje de equipo

Pensamiento sistémico: Vivimos en un mundo de sistemas. Para entender sistemas, las personas necesitan entender los patrones que los sustentan. Por ejemplo, las personas pueden solamente entender el sistema de una corporación viéndole como un todo, no sus partes. Las corporaciones complejas actuales son mejor vistas por buscar los patrones y entender el todo. El pensamiento sistémico es un esquema conceptual para hacer más claros los patrones completos. Por medio de usar y entender el pensamiento sistémico las personas pueden ver cómo cambiar los patrones efectivamente.

Dominio personal: Hay un nivel especial de competencia que las personas pueden alcanzar donde ellas actúan más creativamente, luchando por los resultados que más les importan. En esencia, su vida gira en aprender a lo largo de la vida, en la cual continuamente clarifican y profundizan su visión personal, enfocan sus energías y ven objetivamente la realidad. Esto es el dominio personal y forma el fundamento espiritual para el aprendizaje organizacional.

Los modelos mentales: Los modelos mentales de las personas son hipótesis arraigadas profundamente, generalizaciones e imágenes que influyen cómo ven al mundo y las acciones que deben tomar. Senge señala que la Royal Dutch Shell fue una de las primeras en entender la importancia de los modelos mentales (esto es, cómo sus gerentes veían al mundo y la industria del petróleo). Shell aprendió cómo llevar a la superficie las hipótesis de los gerentes y desafiar sus modelos mentales imprecisos.

Shell fue capaz de acelerar su proceso de aprendizaje organizacional y poner a los gerentes a investigar las alternativas futuras por medio del uso de escenarios. Luego, cuando en 1974 golpeó la crisis del petróleo, sus gerentes fueron capaces de reaccionar más apropiadamente que los competidores debido a que ya habían explorado la posibilidad de tal crisis y los mejores pasos para tomar si ésta ocurriera.

⁹⁶ Peter Senge. Op. cit., pág. 24

Para cambiar los modelos mentales, las personas deben mirarse internamente.

La visión compartida: Una visión compartida es una vista del propósito de una organización; esto es un imperativo. Provee la identidad común por medio de la cual sus empleados y otros la ven. Senge señala que la visión compartida de Apple ha sido construir computadoras para todos nosotros. La visión compartida de IBM fue un servicio ejemplar.

Una visión compartida es vital para una organización que aprende debido a que provee el objetivo así como también el timón para el proceso de aprendizaje. Es la fuerza en el corazón de las personas. Sirve para contestar a: “¿Qué queremos crear?”. Las organizaciones con visiones compartidas son organizaciones poderosas.

El aprendizaje de equipo: Cuando los equipos aprenden, producen resultados extraordinarios. Una de las principales herramientas para el aprendizaje del equipo es el “diálogo”, donde las personas esencialmente piensan juntas. Senge distingue discusión de diálogo, diciendo que las discusiones ocurren cuando las personas tratan de convencer a las otras de su punto de vista. Los diálogos, por otro lado, ocurren cuando las personas exploran sus propias ideas y las de los otros (sin ser defensivos) para arribar a la mejor solución. Pocos equipos dialogan; la mayoría discuten, así no aprenden.

El aprendizaje del equipo, más que un aprendizaje individual, es esencial en la organización que aprende, debido a que los equipos son la unidad fundamental de la organización moderna. Si los equipos no aprenden, no hace la organización.

De estas cinco disciplinas, Senge cree que el pensamiento sistémico es el punto angular. Es la quinta disciplina. Las organizaciones no serán capaces de aprender más rápido que sus competidores hasta que miren hacia adentro, en sus clases básicas de pensamiento e interacción que promueven.

Para las organizaciones que aprenden el factor más valioso es el actor organizacional. Su conocimiento sobre las tareas que realiza y la experiencia que comparte con los miembros de la organización. También se tiene la facultad de reconocer en los miembros sus diferentes atributos y sus diferencias.

Las organizaciones que aprenden, también llamadas inteligentes, pues tienen como metáfora organizacional al cerebro, encuentran las vías de alentar más el potencial y la innovación. Darle un sentido de propósito y significación a las vidas personales y profesionales del individuo integrante de este tipo de organización.

Esta visión de organización tiene sus bases en un comportamiento dedicado y comprometido. Comparte percepciones y metas comunes, existe una gran tolerancia en los errores como una oportunidad de aprender y

desarrollar nuevas variedades de respuestas. Por esta razón, “el conocimiento reside en la mente de los individuos, y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones”.⁹⁷

A continuación enumeramos algunos puntos importantes en las organizaciones que aprenden:

- Concepto de actividad.- las personas no sólo piensan sino que actúan en el mundo y lo hacen colectivamente.
- Los mecanismos mediadores, como herramientas, lenguaje, reglas sociales y la división del trabajo transforman las relaciones entre individuos, comunidades y esfuerzo compartido.
- Participación activa.- los menos capacitados aprenden a participar en actividades donde puedan tener un proceso creativo.
- Las actividades están ubicadas social e históricamente. Evolucionan a lo largo del tiempo.
- Los conflictos y errores son características integrales de los sistemas de actividad. Ofrecen importantes oportunidades para el aprendizaje personal y colectivo.
- Dar a la persona responsabilidad necesaria para resolver los problemas que le atañen en su espacio más próximo.
- Un proceso de trabajo que se basa en el cambio y la variación constante.
- Interesar al personal de tarea en tarea, aumentando progresivamente la dificultad y novedad del trabajo.
- Establecer y promover una red de relaciones personales de cooperación y equipos orientados hacia un propósito.
- Reconocer y apoyar la intervención inteligente de cualquier miembro de la organización para enseñar y aprender a lo largo y ancho de la empresa.
- Un nuevo tipo de liderazgo basado en el consenso.

Las organizaciones que aprenden coordinan sus esfuerzos en los equipos de trabajo que forman, y el nuevo tipo de liderazgo que emerge de este paradigma. “El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo”.⁹⁸

⁹⁷ Chun Wei Choo. Op. cit., pág.3

⁹⁸ Peter Senge. Op. cit., pág. 20

Es en el equipo donde el individuo, al interactuar con los demás, aporta un fragmento de conocimiento. Cada contribución se ve enriquecida con la experiencia individual, pues sin duda, cada uno de ellos tiene una visión diferente de la realidad que se comparte. “El aprendizaje organizacional implica un trabajo en equipo”.⁹⁹

También se desecha la falsa idea que el aprendizaje organizacional es la suma aritmética de las capacidades individuales. “Ya que aprender no sólo significa la adquisición de contenidos, sino, fundamentalmente, la profunda modificación de pautas y conductas”.¹⁰⁰ El compromiso personal y la colaboración de quienes trabajan juntos pueden transmitir ese sentido de aprendizaje.

En el trabajo en equipo, la organización que aprende diversifica su forma de hacer y conocer los problemas que surjan. Saber escuchar nos hace sabedores de los demás. Solamente el compromiso personal y la colaboración de quienes trabajan juntos pueden transmitir ese sentido de aprendizaje. “El desarrollo de las personas es siempre un proceso asociativo”.¹⁰¹

Por supuesto que para que un equipo tenga una visión clara de los objetivos a realizar debe tener directrices bien especificadas por parte de un líder. El nuevo liderazgo que sustentan las organizaciones que aprenden requiere valor para cuestionar el presente. El líder también puede equivocarse, hay creatividad con capacidad de adaptación.

Existe una diferencia sustancial entre la organización que aprende y los equipos orientados a fines, esta diferencia consiste en que los equipos orientados a fines, si bien tienen unas directrices para llegar a sus objetivos y fueron formados para dar resultados, carecen del compromiso personal y del conocimiento a fondo de cada uno de sus integrantes.

El error que pueda generarse en una organización que aprende se utiliza en su favor y para fines de mejoramiento, se ve como una oportunidad de aprendizaje y depuramiento de los procesos de trabajo. El equipo en las organizaciones que aprenden también está orientado a fines, y se fortalece con el conocimiento y experiencia de cada integrante. La responsabilidad se da por parte de cada integrante en sus decisiones y del aporte integral del equipo. El líder se desempeña como un compañero más y sus decisiones pueden estar a debate.

En contraparte con el liderazgo clásico que está comprometido con el *status quo*, “el nuevo líder crea un ambiente de toma de decisiones y liderazgo distribuidos por toda la organización. Todos ejercen el liderazgo, donde y cuando sea necesario, de acuerdo con el juicio de las personas que trabajan y se adaptan al futuro a medida que éste se desarrolla”.¹⁰²

⁹⁹ Rola Durante. Op. cit., pág. 149

¹⁰⁰ Ibídem. Pág. 156

¹⁰¹ Robert Aubrey y Paul M. Cohen. España, Ediciones Deusto, 2000, p. 212

¹⁰² Moshe Rubinstein e Iris R. Firstenberg. *La organización pensante*, México, Oxford University Press, 2001, pág. 126

El nuevo liderazgo crea un ambiente que ofrece libertad para poder desarrollar las soluciones en el trabajo que el individuo desempeña. Le da un significado a su esfuerzo. Contrarresta la tendencia de las personas a convertirse en dependientes y pasivas. Otorga autoridad para resolver los problemas en su trabajo inmediato.

El líder en las organizaciones que aprenden, ofrece confianza, respeto por las personas y sus ideas. Aprende a conciliar conflictos, colabora y estimula al equipo. Por ejemplo, si se genera un problema en un área donde el actor es capaz de dar una solución o pide opinión de sus compañeros para buscar la manera más adecuada de abordarlo, el líder también aportará una opinión más y no impondrá sólo su punto de vista.

Este trabajo en equipo, que implica al líder, surge de una participación comprometida por parte de los miembros de la organización. En el capítulo siguiente ahondaremos más en lo que respecta a los equipos y el nuevo tipo de liderazgo.

La comunicación en las organizaciones que aprenden es de vital importancia, pues es capaz de tener conectados a todos los departamentos y conocer sus actividades. Interpreta la información sobre el medio ambiente a fin de construir significado sobre lo que está sucediendo en la organización y qué está haciendo ésta.

Con la comunicación se logra procesar y analizar la información con el propósito de seleccionarla y aplicarla a cursos de acción apropiados. En la comunicación armoniosa reside el aprendizaje con cierta facilidad. La comunicación que se genera es un esfuerzo compartido. Existe compromiso y voluntad. La comunicación se genera de quien quiere participar de ella y en ella.

La comunicación en las organizaciones que aprenden ofrece una eficiencia para desarrollar nuevas capacidades para orientar la acción, sin la pérdida de la objetividad. Es proporcionar suficiente comprensión de algún asunto. Incrementar el entendimiento de todos los compromisos.

La comunicación en las organizaciones que aprenden tiene su base principal en el diálogo. La práctica del diálogo se presenta como una disciplina sumamente adecuada para lograr avances en el terreno del diseño de conversaciones, aumentar la capacidad de escucha de las personas, y favorecer el trabajo en equipo a partir de una mejor comunicación interpersonal. Es aquí donde el aprendizaje toma relevancia pues se convierte en una disciplina colectiva.

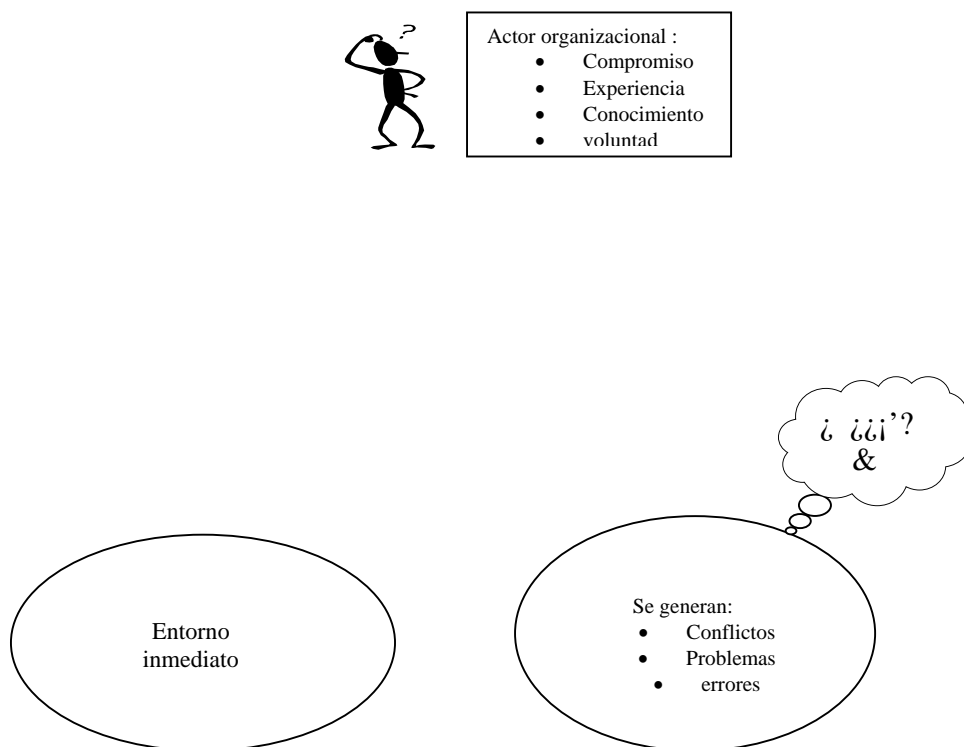
Con la comunicación los participantes aprenden a decir lo que piensan sin agredir y sin frustraciones, a manejar los compromisos mutuos, a explorar los supuestos y creencias más hondamente arraigados y a mantener constantemente un espíritu de indagación y apertura de posibilidades.

Ahora hablaremos de la participación que tiene una relación directa con la cooperación. Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad y de cada uno.

Colaborar permite a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan. Colaboración y participación van unidas por el fino hilo de la comunicación. El actor organizacional que participa se ve recompensado con la responsabilidad de hacer bien su trabajo. Participar y dejar participar revelan un aprendizaje donde nadie pierde.

El siguiente esquema de una organización que aprende nos muestra la forma en que los actores organizacionales van interactuando, comunicándose y participando en un ambiente de consenso para la mejor solución de conflictos.

Gráfico 3[®]





Nuevo tipo de líder:

- Diálogo
- Trabajo en equipo
- Participación de los problemas inmediatos
- Corrección de errores
- Saber escuchar

Organización que
tiende al aprendizaje

Organización que aprende:

- Esfuerzo constante por adaptarse ante nuevas oportunidades de cambio.
- Utilizan estrategias para mejorar la creatividad y la innovación de cada miembro de la organización.
- Genera nuevos conocimientos y los lleva a todas las áreas de la organización
- Acción individual y en equipo.
- Organización comunicada y participativa.

Gráfico 4[®]

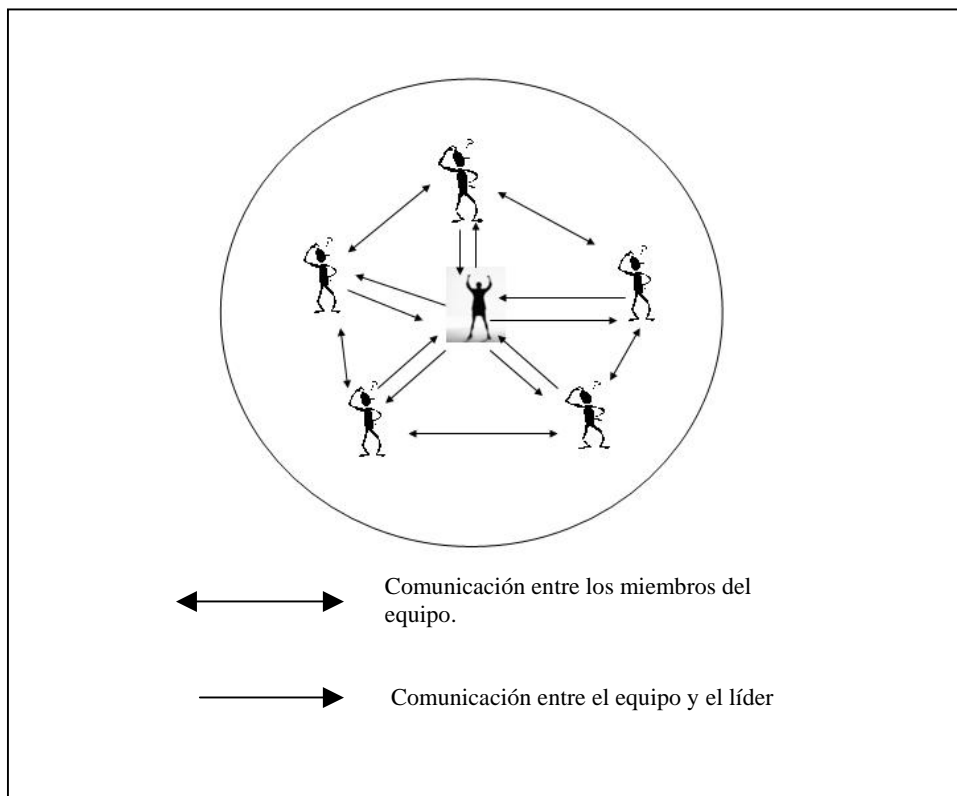
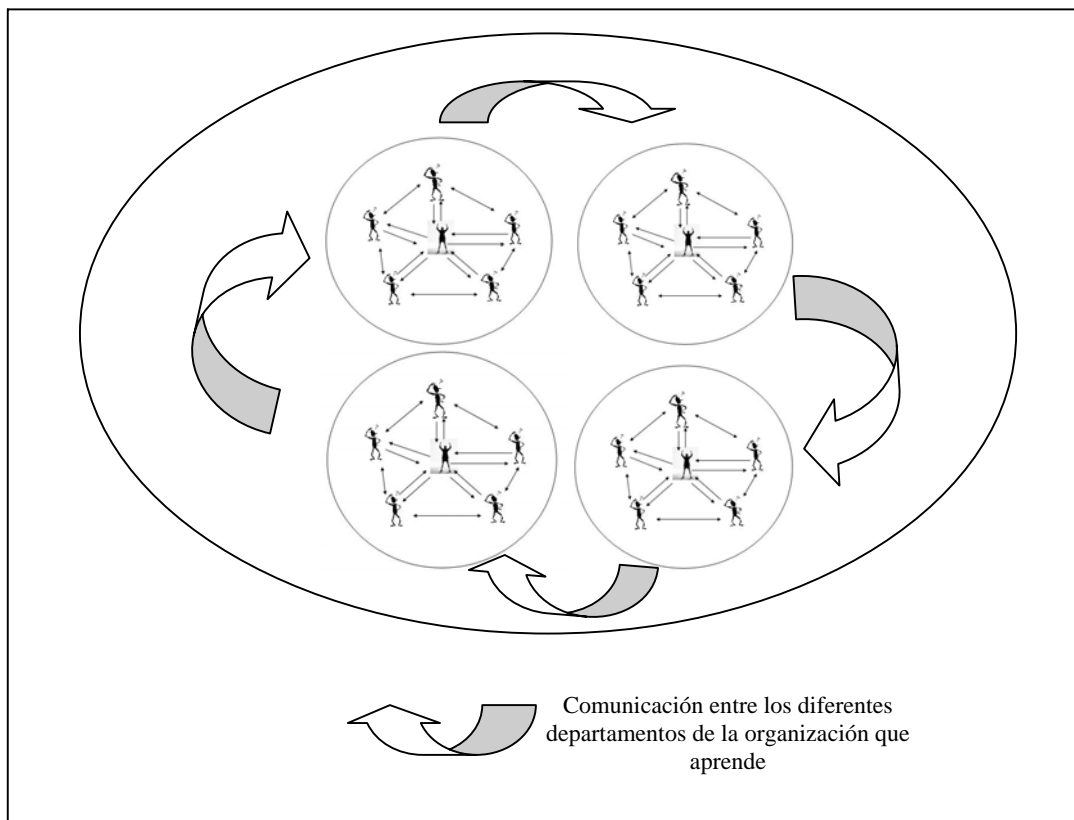


Gráfico 5[®]



® Fuente: Tesista

La metáfora del cerebro es la que le puede corresponder a las organizaciones que aprenden. Pues nadie duda que el cerebro humano es capaz de desarrollar formas alternas para la solución de problemas. De ese mismo modo, las organizaciones que aprenden asimilarán experiencia y conocimientos para encauzar la energía y solucionar problemas.

La metáfora que maneja Gareth Morgan¹⁰³ en las organizaciones que aprenden depende de:

- la habilidad para mantenerse abiertas a los cambios ocurridos en el entorno, y
- la habilidad de cuestionar las suposiciones operativas de una forma básica.

Existen cuatro guías que pueden orientar el aprendizaje de las organizaciones.

- a) Fomentar y valorar una gestión que acepte el error y la incertidumbre característica de los entornos complejos y variables.
- b) Fomentar una aproximación al análisis y solución de problemas complejos que reconozcan la importancia de explorar diferentes puntos de vista.
- c) Evitar estructuras impuestas de acción sobre marcos organizados.
- d) Facilitar el desarrollo de aprender relacionando la necesidad de intervenir y crear estructuras de procesos organizados que ayuden a implantación de los tres principios anteriores.

El recorrido hecho en este capítulo sobre las teorías de la organización nos muestra que existen caminos encontrados de ver a los individuos y a ella misma. Por un lado, la organización que dicta las formas de comunicación con una rigidez y formalidad en los contactos individuales de sus integrantes; viéndolos como extensiones de una maquinaria productiva sin iniciativa; utilizando la fuerza física y el control de las actividades. Donde la comunicación se minimiza al ejercicio de órdenes y normas establecidas para su ejecución. La organización se convierte en el medio y en el fin, atrincherada en su propio caparazón.

Por otro lado, la organización que permite y admite que cada individuo tiene una necesidad alterna al beneficio económico, donde influye de manera importante su participación e interacción con otros individuos para desarrollar sus potencialidades; y donde el espacio que comparte con sus otros iguales dictan la manera de producción no sólo de manera racional. También esta organización descubre que no se puede estar alejado del ambiente que le rodea y acepta el acercamiento espontáneo de sus miembros. Este

¹⁰³ Gareth Morgan. Op. cit., pág.79

acercamiento fomenta una comunicación informal tan necesaria para la vida organizacional.

Y finalmente la organización que da prioridad a la comunicación y participación de sus miembros para obtener de ellos los frutos de su creatividad; fomenta el diálogo, explora ideas y trabaja colectivamente. Alterna la comunicación formal e informal, porque sabe la importancia de ambas.

Aprovecha el error para mejorar sus procesos, con la cualidad de desarrollar escenarios para encarar posibles problemas. Integra equipos de trabajo enlazados por un líder; éste está abierto a todas las ideas y ofrece libertad al individuo para que sea él quien cree y re-cree la mejor solución a los problemas que enfrenta día con día.

Y es precisamente el líder un factor determinante en las organizaciones que aprenden; por esta razón en el capítulo siguiente se hace un estudio de su aparición en el contexto organizacional, cómo se ha considerado su imagen y cómo ha cambiado su visión de jefe único y privilegiado a un integrante solidario de los integrantes que trabajan con él.

Como lo habíamos mencionado anteriormente: un paradigma no destruye a otro, es un complemento o una visión diferente de abordar cierta situación dada. Analizando y comparando escuelas del comportamiento organizacional encontramos posiciones que se complementan más que contradecirse.

Esto nos permite avanzar en el conocimiento de las organizaciones y el papel que juega la comunicación y la participación dentro de ellas. La Tabla 1 compara la estructura de las organizaciones abordadas en este capítulo y muestra la comunicación que prevalece, el liderazgo que ejerce y la participación que otorga.

Tabla 1[®]

Teoría Clásica (se incluye la organización científica y burocrática)	Teoría Humanística (se incluye Las Relaciones Humanas y las Nuevas Relaciones humanas)	Teoría de la Contingencia	Organizaciones que aprenden
Comunicación muy formal	Comunicación formal e informal	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas	Comunicación basada en el diálogo. Eficiente y eficaz.
Predominio de la escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral, basada en conversar y escuchar. Escrita, para conocer los objetivos de la organización.
Vertical descendente	Horizontal, vertical ascendente	Horizontal y vertical, interna y externa	Horizontal, hace énfasis en las interacciones de los actores organizacionales de cada departamento
Muy regulada	Flexible	Variable según el entorno	Construye significados a través del diálogo, compromiso y voluntad
Normas y procedimientos internos	Grupal (patrones-necesidades) e interna	Organizacional y externo	Desarrolla nuevas capacidades individuales y en equipo, es un esfuerzo compartido
Toma de decisiones centralizada	Mediana descentralización	Descentralización variable-contextualizada	Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones compartidas en equipo
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin importar el exterior	Comunicación como elemento regulador	Cooperación en equipo, valorando y reconociendo la experiencia, autoridad y capacidad de cada individuo
No incluye necesidades de empleados	Consideración de necesidades del trabajador	Respuesta a necesidades según el contexto	Se integran las necesidades de los individuos en equipo para subsanar las necesidades organizacionales
Nivel organizacional	Nivel individual y grupal	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto	Aprendizaje en equipo, departamental y organizacional

[®] Fuente: Judith Álamo López, Tesina, *Propuesta de manual de organización para la Gerencia de la Comunicación organizacional*, modificada por el Tesista.

III.- El líder, ¿¡Porque lo mando yo!?

“Los grandes hombres no hacen la historia...pero la historia no se hace sin grandes hombres”
Serge Moscovici

3.1 Antecedentes

La palabra líder, de donde se deriva también la palabra liderazgo, tiene un uso relativamente reciente, es un término que empieza a utilizarse en los albores del siglo pasado. Adquiere relevancia a mitad de la década de los años cuarenta del siglo XX, cuando grandes personajes históricos, de la política, de la religión, del ejército y de la sociedad industrial llaman la atención con sus acciones que tienen que ver con la dirección de la personas. “La literatura conocida sobre el liderazgo suele tener un punto de arranque sociopolítico, psicológico (cuando no psiquiátrico) o moral”¹

La gama de líderes es extensa, “Churchill, el viejo guerrero, espléndidamente elocuente; Gandhi, el visionario y sagaz movilizador de su pueblo; Lenin, el revolucionario fríamente decidido...”² La lista es interminable a través de la historia y el objetivo parece ser el mismo: acciones para producir un resultado.

Sin duda existieron personajes desconocidos en los primeros años de la humanidad que tenían ciertas similitudes con lo que ahora se conoce como líder. Imaginemos al hombre de las cavernas, que con base en su fuerza física se imponía a los otros hombres de la tribu. La figura del jefe también se sustentaba por el pensamiento mágico que los envolvía. Según Freud³, “los hombres habrían vivido, en los tiempos prehistóricos, en una horda compuesta de un padre todopoderoso, rodeado de sus hijos y de sus mujeres”.

Darwin hace referencia a los cambios evolutivos de la tierra donde se desarrollan las especies, incluyendo al hombre. Sobreviven los más aptos, los más fuertes. Por “nuestra herencia primate, existen relaciones de dominación, compiten entre sí por las posiciones dentro de la jerarquía”.⁴ De aquí se deriva la idea de que un líder está ligado a una fuerza superior, de la cual carecen los demás mortales. “Curiosamente la gente tiende a agrandar el rol de los líderes. Tiende a exagerar la capacidad de los líderes para influir sobre los hechos”.⁵

Pero quizá la obra donde se da el primer ejemplo de liderazgo es *El Príncipe*, de Nicolás Maquiavelo en el siglo XVI; donde se presenta una serie de acciones que debe tomar el Príncipe para tener el control del principado. “Maquiavelo analiza el equilibrio entre los principios y el oportunismo que, desde su punto de vista, proporciona la mejor guía para las acciones de un príncipe...”⁶

¹ Joan Ginebra. *El liderazgo y la acción, mitos y realidades*, México, Ed. McGraw Hill, 1995, pág. 9

² John Gardner. *El liderazgo*, Argentina, Grupo editor latinoamericano, 1991, pág. 17

³ Serge Moscovici, *La era de la multitudes*, Trad. Aurelio Garzón, México, FCE, 1993, pág.379

⁴ Howard Gardner, *Mentes líderes; una anatomía del liderazgo*, España, Paidós, 1998, pág. 42

⁵ John Gardner. Op. cit., pág.22

⁶ Peter Smith y Mark Peterson. *Liderazgo, organizaciones y cultura*, , España Ediciones Pirámide, 1990, pág. 18

Dotes excepcionales, características únicas, y cualidades sobrehumanas, son algunos de los atributos que tradicionalmente le han dado forma a la naturaleza del liderazgo. Aunque no todo se le puede atribuir al líder pues “los actos del liderazgo se llevan a cabo en una inimaginable variedad de escenarios y éstos hacen mucho por determinar la clase de líderes que emergen y cómo pueden jugar sus papeles”.⁷

La concepción de liderazgo de Max Weber ⁸ que “considera evidentemente al líder como una fuente de influencia sobre los demás”, pero sin perder de vista la personalidad del líder. Weber distingue tres bases donde descansa la autoridad del líder:

- Base racional.- Es originada por la legalidad de los patrones normativos (autoridad legal).
- Base tradicional.- La origina las tradiciones que vienen de tiempos lejanos y es inviolable mantenida en un *status* originario (autoridad tradicional).
- Base carismática.- Se basa en el heroísmo o en el carácter ejemplar de una persona (autoridad carismática).

La idea cotidiana de líder la relacionamos con jefe, caudillo, dirigente, director, guía, etc. No es hasta la posguerra en occidente donde toma relevancia. De esta manera tenemos que “líder es palabra sajona, en inglés *leader*, viene del verbo *to lead*, que significa guiar, dirigir...”⁹

En la actualidad, la palabra líder toma un enfoque de tipo organizacional con características definidas. Se empiezan a tomar ideas tales como valores compartidos, gobierno, mando; casi en cualquier nivel. Es decir, se liga el liderazgo y el líder a la personalidad y a la situación organizacional. Se gesta el concepto de influir e impactar la conducta de otras personas.

Algunos autores definen el liderazgo: “como una cualidad inherente a determinadas personas. Esta cualidad se ha entendido como la capacidad de estas personas para conseguir unos roles en una sociedad que legitima el ejercicio de la influencia sobre los demás, y la seguridad de que estos poderes los utilizan eficazmente”.¹⁰

El liderazgo se da en muchos aspectos de nuestra vida, desde el núcleo más cercano, la familia, hasta las organizaciones donde nos desarrollamos profesionalmente. El cuadro 6 muestra algunas áreas donde está presente el liderazgo¹¹ y donde destacamos el liderazgo empresarial que corresponde básicamente a este trabajo.

⁷ John Gardner. Op. cit., pág.20

⁸ Peter Smith y Mark Peterson, Op. cit., pág.19

⁹ Mauro Rodríguez Estrada. México, Editorial el manual moderno, 1998, pág.10

¹⁰ Peter Smith y Mark Peterson, Op. cit., pág.24

¹¹ David Casares Arrangoiz. *Liderazgo, capacidades para dirigir*, México, FCE, 1996

Cuadro 6

- **Liderazgo político.-** El arte de la política es la habilidad de concertar diversos intereses hacia el bien común. La política es fundamentalmente una de las funciones primordiales en las que se requiere el liderazgo. La negociación y concertación de intereses se da en los niveles más altos de un país y también en los más básicos, la familia. Se trata de crear las condiciones de convivencia y desarrollo social.
- **Liderazgo empresarial.-** Liderazgo empresarial significa la actividad directiva en las agrupaciones industriales. Esta función es ejercida, normalmente, por dirigentes que tienen interés de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo, crecimiento social y negocios más amplios.
- **Liderazgo emprendedor.-** Se entiende por liderazgo emprendedor la actividad de las personas al iniciar un negocio, empresa u organización ya sea con fines lucrativos o no.
- **Liderazgo ejecutivo.-** Se hace énfasis en la responsabilidad sobre los resultados y el desarrollo de sus respectivas dependencias. El líder ejecutivo es aquel que toma estas responsabilidades como primordiales y al mismo tiempo entiende que su reto es lograr esas metas a través de la gente; de motivar, de dirigir, de evaluar el desempeño de formar equipo y hacer crecer a sus colaboradores.
- **Liderazgo del educador.-** Los maestros pueden ejercer un liderazgo, primordialmente como inspiradores de alumnos, como coordinadores de la relación maestro-padres de familia y por la importancia de su influencia en los valores, en la motivación, en el aprender a trabajar en equipo, en organizar las habilidades de los alumnos para obtener logros y en general a ser mejores personas en el ámbito individual y social.

Fuente: David Casares Arrangoiz. *Liderazgo, capacidades para dirigir*

Existen otras áreas donde el liderazgo está presente, como el militar, religioso, social, sindical, comunitario, científico y de cuanta actividad organizada exista.

A partir de la década de los noventa, el liderazgo en las organizaciones empresariales empieza a tomar gran auge y surgen algunos conceptos que darán pie a un nuevo tipo de liderazgo. "El liderazgo es, ante todo un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada".¹²

El liderazgo en la concepción de Siliceo (1992)¹³ es ser un agente de cambio un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana.

Para Joan Ginebra el "liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté

¹² David Casares Arrangoiz, Op. cit., pág. 26

¹³ *Ibidem*. Pág. 27

impulsada también por otros procedimientos que <actúan> sobre la organización”.¹⁴

Este recorrido del liderazgo a través del tiempo nos lleva a concluir que el liderazgo reposa en buena parte en esas cualidades humanas que llamamos virtudes. Donde el líder se revestirá de un componente de empeño y de afán de logro. También podemos decir que el líder no copta la libertad de acción sino que la ensancha.

Lo líderes también se sustentan en el contexto histórico, sus acciones y atributos, de un grupo específico a su cargo y de la situación particular de que se trate.

3.2 Nuevo perfil del liderazgo

El mundo ha cambiado, lo mismo ha pasado con las organizaciones donde actualmente nos desarrollamos. La información viaja a una velocidad vertiginosa, la gente tiende a estar más comunicada. Quizá por este hecho los actores organizacionales buscan respuestas diferentes a sus demandas laborales. No quieren ser tratados como antaño.

Hoy, las personas que se desarrollan en sus diferentes campos laborales buscan no sólo obtener un ingreso, también quieren ser tomados en cuenta y tener voz y voto. Rola Durante¹⁵ ve un nuevo tipo de organización “con un mayor grado de descentralización organizativa con estructuras cada vez más planas, menos jerárquicas con responsabilidades más distribuidas en niveles más bajos y, en consecuencia con mayor autonomía...”

Es por eso que el perfil del líder se ha desarrollado y adaptado a lo largo de la historia. La sociedad moderna afronta su realidad y busca en el líder un agente de cambio. Las organizaciones, por su parte, demandan una nueva generación de directivos capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida y capacitar a otros para la acción.

Peter H. Coors observa “un movimiento para alejarse del líder tradicional, jefe y dictador, y moverse hacia una persona más compasiva, preocupada por los demás...”¹⁶

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos; primero, el riesgo para obtener los resultados inmediatos, segundo; el riesgo de ignorar los diferentes caminos para llegar a sus objetivos, y tercero, el riesgo de perder el control en su afán de más control. La necesidad de acotar estos riesgos implica un liderazgo colectivo y participativo.

¹⁴ Joan Ginebra. Op. cit., pág. 6

¹⁵ Rola Durante. *Las organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998, pág. 160

¹⁶ Lynne Joy McFarland, et. al.. *Liderazgo para el siglo XXI*, Colombia, Ed. McGraw Hill, 1996, pág. 215

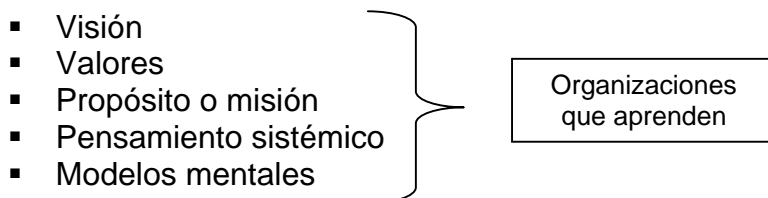
En las organizaciones que aprenden se gesta un nuevo perfil de liderazgo. “La perspectiva tradicional de los líderes – como personas especiales que marcan el rumbo, que toman las decisiones cruciales y arengan las tropas – está profundamente arraigada con una visión individualista”.¹⁷ El nuevo liderazgo responde a un nuevo tipo de organización donde no se trata de alcanzar popularidad, sino la cooperación.

Los supuestos de que el líder es la panacea para remediar los problemas en las organizaciones y que la gente que le rodea tiene una falta de visión personal e ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, está arraigada en el pensamiento tradicional sobre la organización.

El nuevo entorno hace que las organizaciones tengan un concepto distinto de los actores organizacionales. Se busca mejorar la satisfacción de la persona en el trabajo y el respeto en el trato. “Ya no hay juez o arbitro que adopte por nosotros decisiones definitivas...”¹⁸

En las organizaciones que aprenden los líderes son “diseñadores, mayordomos, maestros”¹⁹ y mediadores. El nuevo liderazgo está atento a introducir cambios en la organización.

El líder como diseñador incluye políticas, estrategias y sistemas de la organización. Una visión holística, integra al equipo y los demás departamentos. Además se caracteriza por tener:



El líder como mayordomo tiene las siguientes características:

- Aprovecha el compromiso con la gente
- El cambio no significa abandonar ciertos valores y preceptos fundamentales
- Hacer y pensar; aprovechar la capacidad intelectual de la gente de todos los niveles
- Se pierde la idea tradicional de que el trabajador es el hacedor y el líder es el que piensa

¹⁷ Peter Senge. *La quinta disciplina*, España, Ed. Granica, 1998, pág. 419

¹⁸ Andrew Floye Acland. *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, España, Ed. Paidós, 1993, pág. 39

¹⁹ Peter Senge. Op. cit., pág. 419

El líder como maestro adopta esta postura:

- Las ideas son perfectibles
- No aislarse de las críticas
- No perder el compromiso con la verdad (ver la realidad actual)
- No mienten para aplacar inquietudes y evitar la incertidumbre, figurando que todo está bien
- Ideas clara y persuasivas
- Las respuestas se dan en conjunto para alcanzar las metas deseadas.

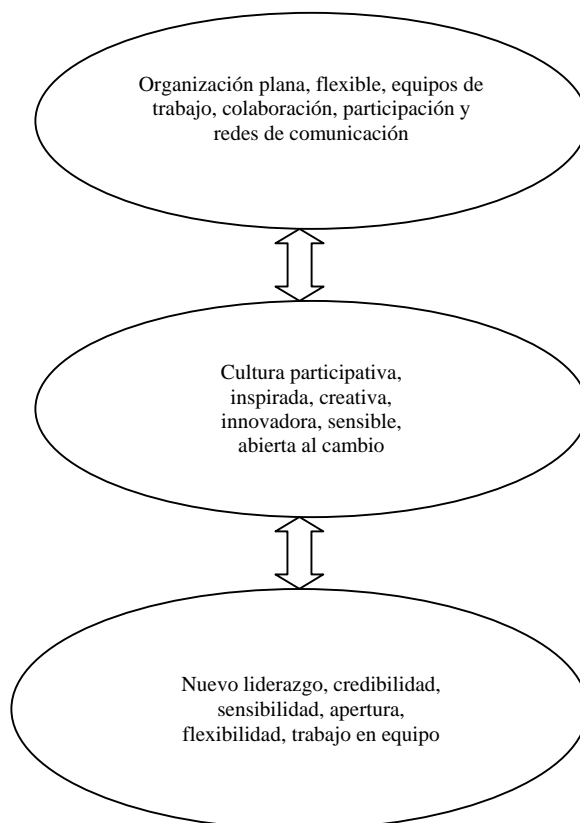
El líder como mediador:

- Ayuda a la gente a cooperar y trabajar en equipo
- Ayuda a desarrollar nuevos roles y capacidades
- Reduce la hostilidad y establece una comunicación eficaz
- Ayuda a las partes a comprender las necesidades del otro

No existe un nuevo liderazgo sin la ayuda de la organización. El nuevo liderazgo se funda en el reconocimiento mutuo, es por eso que incluye “valores sutilísimos e intangibles que vinculan las cosas”.²⁰ No puede haber líderes aislados. En este nuevo concepto de liderazgo se subraya que el líder sea capaz de sacar lo mejor de la gente, intentando hacerla participar en un liderazgo por toda la organización en un aprendizaje constante. El gráfico 6 muestra los vínculos de la organización que aprenden con el nuevo liderazgo.

²⁰ Peter Senge. Op. cit., pág. 423

Gráfico 6



Fuente: Santiago Mon de Álvarez. *Paradigmas del liderazgo*. Modificado por el tesista

3.2.1 Credibilidad

El líder tradicional sanciona, castiga y reprende. Con estas acciones difícilmente obtendrá confianza; es por eso que deberá tener cuidado de no humillar o insultar a las personas. Estas condiciones lo alejarán de toda credibilidad.

La credibilidad tiene que ver con crear confianza, establecer acuerdos. Para cimentar esa confianza, ésta se funda en la experiencia y en la reputación. Se debe actuar con imparcialidad para resolver los problemas con una integridad absoluta.

Los líderes inspiran mayor credibilidad cuando:

- Hacen lo que dicen
- Tengan un comportamiento coherente
- Mantengan una aptitud abierta a las propuestas
- Tengan respeto por sus semejantes

La credibilidad consiste en preparar las condiciones de trabajo donde el actor organizacional tenga los elementos mínimos necesarios para realizar sus tareas. Un líder creíble tiene que:

-
- Hacer peticiones
 - Agradecer el esfuerzo y la cooperación
 - Comunicarse mutuamente
 - Saber escuchar

En esta idea de la credibilidad se trabaja para crear confianza; aunque no siempre exista una admiración por el líder. Cuando se establecen acuerdos se comienza a cimentar la confianza. Las percepciones que tienen los protagonistas de una situación son tan significativas como los hechos reales y objetivos que la conforman.

“Para que dos o más personas trabajen juntas productivamente deben compartir intereses, tener confianza y fe mutua”.²¹ Es por eso que el nuevo liderazgo sabe lo valioso que es para una persona el respeto y la seguridad de poder expresar su punto de vista, aunque éste sea distinto del líder.

Se sabe que en todas las organizaciones existen problemas, y éstos a la vez pueden provocar fricciones y tensiones que desencadenan en conflictos. Sin embargo cuando el líder es capaz de crear una atmósfera de respeto mutuo y confianza se pueden resolver los problemas de modo más rápido.

3.2.2 Sensibilidad

El líder ante todo es un ser humano, con actos racionales y emocionales; y se desarrolla en la organización donde las necesidades de los demás se ignoran con facilidad. Es por este hecho que los nuevos líderes tienen que ser pacientes, reflexivos, considerados y bastante tolerantes. Estos atributos esenciales serán de poca utilidad si el líder no transmite también algo de calor humano; sin llegar a ser superficiales.

El nuevo líder debe ser firme, pero debe poseer cierto grado de humildad en sus acciones. El nuevo liderazgo permite percibir las formas más sutiles de la comunicación, a veces intangibles, como el tono de voz, la postura y el lenguaje corporal. Elementos esenciales en la comunicación.

Aunque esta comunicación a veces puede verse beneficiada o dificultada por muchos otros factores. Sabemos que las organizaciones son mezcla de culturas e ideas completamente diferentes, es por eso que el líder debe tener la sensibilidad para dar su lugar a cada actor organizacional.

En el apartado anterior hablamos sobre el conflicto, éste complica la comunicación de las emociones, también existe una insatisfacción provocada

²¹ Jong Jun y William R. Store. *Las organizaciones del mañana; desafíos y estrategias*, México, Ed. Trillas, 1980, pág. 462

por la falta de comprensión de la otra parte. Demuestra que el otro tiene una visión particular y no quiere comprender el punto de vista ajeno.

La sensibilidad tiene como objetivo establecer una relación de trabajo que permita la suficiente cooperación para poder progresar. El líder a su vez transmite y:

- Acepta que sus compañeros tienen el mismo valor humano
- Que el conflicto no es culpa de alguien en especial y que se trata de una situación desafortunada
- Siempre respeta el derecho de los demás de no compartir sus percepciones, interpretaciones, valores morales y prioridades personales, y espera que los demás demuestren la misma tolerancia
- Acepta el derecho de los demás a sentir y manifestar emociones muy fuertes, aun cuando no las comparta
- Ayudará a sus compañeros a desahogarse
- A clarificar una situación incómoda

Cuando hablamos de sensibilidad no podemos dejar de lado la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow :

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de pertenencia
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

Con esta óptica el nuevo líder sabe que la gente tiene necesidades; y que esas necesidades deben ser reconocidas. Con base en ese reconocimiento y con la voluntad de ser atendidas es como se puede lograr gente comprometida y capaz de cooperar. “El hecho de satisfacer esas necesidades determina la pauta del liderazgo, necesaria para lograr las metas de la empresa”.²²

Finalmente Jong S. Jun recalca que se “necesitará comprender mucho la conducta humana, para así poder dar el tipo de liderazgo requerido para lograr metas comunes entre organización y la gente que la constituye”.

3.2.3 Apertura (saber escuchar)

La apertura está enfocada a la capacidad de saber escuchar, es decir, abrirse al diálogo. Tener una visión más amplia y saber que existe más de una respuesta para solucionar problemas. Con la apertura los caminos se diversifican y se logra un eslabón de ideas conjuntas, nos pone ante nuevas posibilidades de aprendizaje.

²² Jong Jun y William R. Storm. Op. cit., pág. 46

La comunicación es fundamental en la mayoría de las actividades de principios del siglo XXI, pero sigue siendo un rubro descuidado. En parte por la inercia que envuelve la misma comunicación, al dar por sentado que con sólo hablar y escuchar se cumple esta función. Y por la otra, por el desinterés que representa en las organizaciones.

La capacidad de saber escuchar está muy descuidada. A veces la individualidad mal llevada puede erigir una poderosa barrera que impide escuchar bien a los demás y, aún más, ponerse en el lugar del otro. El nuevo liderazgo no sólo tiene que ser capaz de hacerlo para comprender muchas situaciones y percepciones diferentes, sino que también tiene que ayudar a otros a participar en la búsqueda de respuestas a sus problemas laborales más inmediatos.

El actor organizacional cuenta con una cultura personal que se adhiere a la organización y ésta a su vez le incorpora la suya en un flujo de mensajes intangibles, pero reales. En esa dinámica sutil el nuevo liderazgo tiene que escuchar una mezcla de:

- Hechos
- Emociones
- Prejuicios
- Percepciones
- Suposiciones y;
- Opiniones

Saber escuchar por parte del líder dará un cauce objetivo a estas manifestaciones existentes en la organización.

La práctica continua de saber escuchar significa no sólo consolidar una relación y aclarar y definir los problemas entre los actores organizacionales, sino también ayudar a sugerir nuevas ideas sobre la manera de poder resolver determinadas situaciones laborales.

Con frecuencia los malos entendidos y una percepción errónea de los problemas laborales se dan por no saber escuchar. “En alguna parte de la guerra y la paz, Tolstoi atribuye una de las derrotas de Napoleón Bonaparte a un lápiz sin punta y, en consecuencia, a órdenes ilegibles”.²³ Esta comparación se hace para reforzar la idea que una distorsión en la comunicación tendrá resultados diferentes a los deseados.

Saber escuchar lo traducimos como una comunicación efectiva. De la cual se desprende:

- Hablar con claridad
- Una actitud abierta y positiva
- Nuevas ideas
- Disposición
- Aceptar a los compañeros como iguales

²³ Andrew Floye Acland. Op. cit., pág. 210

“A todos nos encanta hablar. Sin embargo, a veces es importante escuchar. <Comprendamos la importancia de escuchar> esta fue la frase que le dio la vuelta al mundo. La empresa Sperry enseñó a sus gerentes como escuchar primero y hablar después y todo funcionó adecuadamente”.²⁴

3.2.4 Flexibilidad

El nuevo perfil del liderazgo se encamina hacia la flexibilidad, no como el camino fácil de evitar responsabilidades, sino como un requisito básico de encaminar los esfuerzos de los integrantes de la organización a los objetivos deseados. Se requiere un cambio desde una forma funcional de hacer las cosas hacia una basada en la agilidad y la capacidad de respuesta.

El líder tradicional es rígido, con dificultad cambiará su postura y sus ideas con respecto a la forma de desempeñar su trabajo cotidiano. El líder que se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, pierde credibilidad de sus colaboradores. Por su parte el nuevo perfil de líder tendrá la capacidad de adaptarse a nuevas posibilidades de hacer las cosas, con una visión más amplia y compartida. El líder flexible abre el camino para los demás.

Las organizaciones que aprenden han de confiar en la exploración humana y en la percepción de la innovación. “Esos cambios conductuales necesitarán de flexibilidad en el pensar y de una aguda capacidad de percatación de los objetivos que se buscan”.²⁵ Utiliza el conocimiento de cada situación. Crear nuevas alternativas de solución.

El líder flexible sabe que cada situación debe ser analizada individualmente, y como tal, el problema siempre merece una solución diferente. En ese mismo camino, el líder comparte conocimientos y experiencias. No teme a cambiar su punto de vista, acepta opiniones.

Las organizaciones que aprenden toman en cuenta las circunstancias cambiantes, lo que hoy se puede resolver de una manera mañana no. Los actores organizacionales tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

La flexibilidad tiene las siguientes características:

- Formal.- entre dos partes o un equipo con discrepancias. Por la vía del diálogo
- Menos formal.- discutir los problemas de conflicto de las organizaciones
- Informal.- como un medio cotidiano para resolver pequeños problemas, que pueden desembocar en mayores.

²⁴ Michael Bland y Peter Jackson. *Comunicación interna eficiente*, Colombia, Ed. Legis, 1990, pág. 149

²⁵ Jong Jun y William R. Storm, Op. cit., pág. 463

La flexibilidad en el liderazgo detiene a tomar decisiones parciales. También lleva a delimitar el problema principal en los puntos divergentes de las distintas percepciones que se tienen de él. Es llegar a un acuerdo común.

3.2.5 Trabajo en equipo

Anteriormente apuntamos que el nuevo perfil del liderazgo debe extenderse a toda la organización; y que cada integrante del equipo es un líder en potencia. Líder como parte del equipo, no como alguien ajeno o externo. De aquí la importancia de trabajar en equipo.

La credibilidad, sensibilidad, apertura y flexibilidad son condiciones básicas para desarrollar el trabajo en equipo. El trabajo en equipo significa entender algunas de sus necesidades básicas y motivaciones. Henry Ford decía: “Reunirse es comenzar. Permanecer unidos es progresar. Trabajar juntos es triunfar”.

El trabajo en equipo depende tanto del conocimiento y experiencia individual, como del buen trabajo en conjunto. El trabajo en equipo requiere participación y diálogo. Sin la participación del otro no puede haber diálogo. Cuando se trabaja en equipo se renuevan los conocimientos y se descubren otros. La aportación individual genera una idea diferente de ser y hacer.

Todo aprendizaje en la organización nos lleva a un trabajo en equipo. Cada contribución de experiencia personal adherida al trabajo en equipo deriva en una interpretación singular para resolver problemas. El trabajo en equipo desarrolla la capacidad individual para crear los resultados que sus integrantes deseen.

Cuando se trabaja en equipo se rompen las barreras funcionales y permiten el aprendizaje mutuo. “Son actores de las acciones que realizan”.²⁶

En México, las organizaciones se enfrentan a un problema de tipo cultural y con diferentes estructuras mentales, heredadas y adquiridas, por parte de los individuos que las integran. Sin embargo, reconocemos que lo único invariable en las organizaciones son los conflictos que de ella emana.

Por esta razón los conflictos surgen, muchas veces, de esa diferencia de culturas e ideas preconcebidas, lo importante no es desaparecer los conflictos, sino conciliar y llegar a acuerdos capaces de minimizar tales diferencias. Además las diferencias no deben verse siempre como un obstáculo sino como la oportunidad de encontrar una mejor respuesta.

Para llegar al consenso debe existir un espacio para desarrollar y enfrentar las ideas y soluciones a los problemas; en la medida que vamos enfrentando, escuchando, aceptando o discriminando información podemos crear un panorama más amplio de lo que somos nosotros con respecto a la

²⁶ Rola Durante. Op. cit., pág. 168

organización. La organización a su vez ofrece el espacio para el debate y los medios adecuados para canalizar los resultados.

Con base en el diálogo franco de la organización hacia los actores que la integran se disminuye, en gran medida, la incertidumbre de dónde estamos parados; se reduce el rumor y existe la libertad para participar; este intercambio de mensajes, quizá intangibles, finalmente es comunicación; y será el hilo conductor para un cambio de conducta.

3.3 Equipos vs. Grupos

Los rápidos cambios que se generan actualmente en las organizaciones, donde cada día se hace más prescindible la creación de equipos de trabajo que impliquen la participación y responsabilidad de las personas en las tareas que desempeñan, es importante conocer sus relaciones, a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y los miembros que las componen satisfagan determinadas necesidades personales y sociales.

Este apartado no trata de confrontar las ideas que se tienen de los equipos y los grupos de trabajo en una organización. Nuestra preocupación será encontrar los elementos que puedan arrojar luz sobre lo que nosotros entendemos por cada uno de ellos.

Lo primero es dar una definición, por separado, para conocer las divergencias y convergencias entre grupo y equipo. Esto porque en ocasiones se utiliza indistintamente la palabra grupo y equipo. Tal vez no esté muy apartado de la realidad, pero sin duda existen diferencias significativas.

Primeramente daremos la definición y las características principales del grupo de trabajo.

“El término grupo de trabajo se remonta a las primeras décadas del siglo veinte. Quizá por encontrarse vinculado al desarrollo del campo más amplio de los grupos pequeños en el ámbito de la Psicología Social...”²⁷

En ese mismo orden de la Psicología Social, tenemos las siguientes dos posturas; McGrath define a los grupos como “aquellos agregados sociales que implican un conocimiento mutuo y una mutua interacción potencial”.²⁸

Para Shaw un grupo consiste en “dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas”.²⁹

En un plano organizacional, donde ubicamos nuestra investigación, en el grupo de trabajo “no hay una necesidad de desempeño adicional importante.

²⁷ Carlos María Alcover de la Hera. *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*, Madrid, Centro de Estudios Superiores Ramón Carande, 1998, pág. 20

²⁸ Ídem

²⁹ Ídem

Los miembros interactúan principalmente para compartir información, no existe un auténtico propósito común, metas de desempeño adicionales o productos de trabajo conjuntos”.³⁰

En los grupos de trabajo lo que cuenta más es la responsabilidad y el resultado individual. “Una de las diferencias fundamentales entre un equipo y un grupo es que en el primero todas las energías se dirigen hacia la obtención de los resultados comunes, mientras que en el segundo cada uno se ocupa de sus propias metas, sin prestar atención a las mejoras que puede recibir o proporcionar de o para los demás”.³¹

Los grupos de trabajo dependen únicamente de optimizar las contribuciones individuales. Con regularidad escuchamos decir que “nuestra cultura insiste en los logros individuales y nos hace sentir incómodos al confiar nuestras aspiraciones de carrera a resultados que dependan del desempeño de otros”.³²

De aquí concluimos que los grupos son personas que trabajan juntas, pero que no tienen objetivos o intereses similares. Les falta el compromiso y la decisión que va fortalecida por el conocimiento de los demás. “Por ejemplo una buena interacción personal o <el deseo de convertirse en un equipo> puede fomentar los valores del trabajo en conjunto pero el trabajo en grupo no es lo mismo que un equipo”.³³

El grupo se encuentra desordenado y tiene que hacer frente a la jerarquía, cuando sus esfuerzos los tienen que hacer otros. Se tiene en cuenta la idea de que si uno quiere que las cosas salgan bien, se deben de hacer por uno mismo. El grupo se forma por personas con funciones y responsabilidades limitadas.

Ahora daremos la definición de equipo de trabajo. “Es un pequeño grupo de personas (normalmente menos de veinte) con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y un conjunto de metas específicas de desempeño común. Sus miembros están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr su objetivo, siendo cada uno de ellos responsable en forma total de los resultados”.³⁴

Se entiende que tanto los grupos como los equipos están conformados por personas, pero “los equipos...no incluyen sólo la parte intelectual; es decir, entender metas, tareas y enfoques, sino también la parte emocional, que alude a comprender a las personas, las relaciones y la manera como esas personas interactúan”.³⁵

El equipo alude a las comunicaciones y a una mentalidad abierta. Lo más importante para diferenciar grupo y equipo no es por su nombre; puede

³⁰ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. *La sabiduría de los equipos*, México, Compañía Editorial Continental, 1995, pág. 85

³¹ M^a. Teresa Palomo Vadillo, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid, Ed. ESIC, 2000, pág. 97

³² Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. Op. cit., pág.16

³³ *Ibidem*, pág. 6

³⁴ *Ibidem*, pág. 15

³⁵ Annemarie Aracielo. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 2001, pág. 9

ser que mucha gente utilice los términos de manera indistinta, lo importante para nosotros es lo que hacen y no como se llaman. De aquí se destacan tres características:

- Metas específicas y realistas (medibles)
- Compromiso y participación
- Desempeño

De las tres características anteriores destacamos el desempeño “pues el desempeño es el punto esencial para los equipos”.³⁶ Y en un sentido más amplio los equipos son el resultado de un buen desempeño. Por ende deducimos que los equipos se definen más por su desempeño que por su tamaño.

Hasta aquí hemos dado un bosquejo de los grupos y equipos. Encontramos diferencias no sólo en las definiciones, sino en sus relaciones interpersonales, la forma de participar entre los individuos y su forma de trabajo.

Los grupos no son necesariamente los antagónicos de los equipos, pero los primeros normalmente no ven con seriedad las metas, no son exactas, realistas ni compartidas. Los grupos sólo se reúnen a trabajar, pero el trabajo en sí solo no constituye un equipo. Y no se convierte simplemente porque alguien les diga así. No se confía en terceros. No existe disciplina.

Sería demasiado ocioso destacar aquello de que carecen los grupos de trabajo y confrontarlo con las características que tienen los equipos. Por esta razón decidimos abordar los temas de: relaciones, participación y formas de trabajo exclusivamente de los equipos de trabajo.

3.3.1 Relaciones

Cuando citamos las relaciones que tienen los equipos de trabajo tiene que ver la capacidad y confianza que cohesiona a sus integrantes. Se conocen los puntos débiles y fuertes de cada uno de ellos. Esto permite situarle en el lugar adecuado para su mejor desempeño. El equipo comparte el liderazgo. “Hacer lo necesario para lograr el óptimo desempeño”.³⁷

A continuación se dan los aspectos más importantes en las relaciones de los equipos de trabajo.

- Número pequeño entre dos y veinte personas, se puede interactuar de una manera constructiva, sobre todo para llegar a acuerdos. No se necesita un gran espacio físico ni se pierde tanto tiempo en reunirse. La comunicación es más fluida y sin muchas confusiones.

³⁶ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. Op. cit., pág. 6

³⁷ *Ibidem*. pág. 33

➤ **Habilidades complementarias
(vehículos para el aprendizaje
y el desarrollo personal)**

Conocimientos técnicos o funcionales.- son aquellos conocimientos y experiencias que comparten los integrantes del equipo para afrontar un problema de forma más integral.

Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones.- se identifican los problemas y las oportunidades a que se enfrentan, evaluar las opciones y tomar las decisiones de cómo proceder.

Habilidades interpersonales.- es entablar una comunicación efectiva, escuchar en forma activa, el respaldo y reconocer los intereses y logros de los otros.

- Compromiso con un propósito común y metas de desempeño, éste siempre necesitará el tiempo suficiente para la resolución de problemas que encaminen a aspiraciones significativas que motiven al equipo que a su vez, se traducen en un esfuerzo adicional. Las metas deben ser específicas y medibles.
- Compromiso con una meta común, si el compromiso es común también lo debe ser la meta. Se planea para trabajar juntos, invirtiendo el mismo tiempo y esfuerzo. El acuerdo y la forma de trabajo.
- Responsabilidad mutua, es la responsabilidad individual de las acciones y del equipo. Se basa en la confianza y el compromiso. La responsabilidad surge del tiempo, la energía y la acción invertidos en determinar qué intenta lograr el equipo y cuál es la mejor forma de hacerlo. Cuando sabemos bien cuál es nuestra función a desempeñar, se proporcionan normas claras para la responsabilidad.

“Cuando las personas se enfrentan a una situación de equipo...cada una de ellas lleva consigo asignaciones de trabajo previas, así como puntos fuertes y débiles que reflejan diversos antecedentes, talentos, personalidad y prejuicios”.³⁸

3.3.2 Participación

Sin la participación simplemente no habría equipo. La participación en los equipos de trabajo genera el espacio donde se crean las ideas y los vínculos que ayudan a solucionar los problemas. Con la participación se llevan a cabo los acuerdos y desacuerdos que todo equipo debe abordar para clarificar sus objetivos.

En las interacciones que se llevan a cabo en el equipo se encuentra un proceso de creación de compromisos en el que todos se involucran, con sinceridad, y se asigna una tarea para el individuo más apto para realizarla, también existe solidaridad de las responsabilidades individuales.

Con la participación de los miembros del equipo se crean los consensos para determinar la mejor forma de abordar un problema. La participación “está basada en el consenso, y no en el concepto tradicional del ejercicio de la autoridad”.³⁹ Como entes sociales que somos, las personas que conforman el equipo, se establecen lineamientos y obligaciones para trabajar juntos.

Ken Hoepner aborda la participación de la siguiente manera: “no sólo confiamos unos en otros, no sólo nos respetamos mutuamente, sino que nos preocupamos por el bienestar del otro”.⁴⁰ Se encauzan todas las energías hacia un solo punto.

Es evidente que las relaciones entre las personas se pueden tornar difíciles. La participación puede ser el medio idóneo para enfrentar los problemas; cada integrante se siente que es aceptado y respetado, con el mismo derecho a ser escuchado y tomado en serio.

3.3.3 Formas de trabajo

Las relaciones y la participación determinan la forma de trabajo que abordará el equipo. Los miembros del equipo tienen que estar de acuerdo sobre quienes harán determinados trabajos, cómo se establecerán los programas y se cumplirán; qué habilidades se necesitan desarrollar, cómo se puede seguir perteneciendo al equipo y cómo se tomarán las decisiones.

Lo que pudiera presentarse para un individuo como un trabajo rutinario y monótono en una cierta área de la organización, para el equipo es una

³⁸ *Ibidem*. pág. 53

³⁹ Andrew Floye Acland, *Op. cit.*, pág. 68

⁴⁰ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. *Op. cit.*, pág. 60

oportunidad de aprender y de diversificar la forma de hacer las cosas. Si tomamos en cuenta que la dinámica laboral no siempre es la misma, pues cada día se enfrenta, uno mismo, a la misma tarea, pero vista desde otra óptica.

3.4 Buscando un objetivo común: Líder y equipo

El líder y el equipo representan un conjunto de valores que da lugar a un comportamiento de como escuchar y responder en forma constructiva, proporcionando apoyo a quienes lo necesiten, reconociendo intereses y logros de los demás. Con esto se ayuda a todos a comunicarse y a trabajar de un modo más efectivo. Esto trae como consecuencia actitudes buenas y valiosas.

Algo que sin duda es de importancia entre el líder y el equipo, es lograr el equilibrio entre proporcionar ayuda y nuevos conocimientos, y ceder responsabilidades; entre tomar decisiones difíciles y que otros las tomen y de hacer las cosas difíciles y permitir que otros aprendan hacerlas.

A continuación se presentan seis ideas básicas para la construcción de espacios donde la participación y las relaciones de los integrantes del equipo mejoran la forma de trabajo para alcanzar los objetivos y las metas trazadas, en combinación con otros equipos de la organización, con base en una comunicación efectiva.

1. Mantener la importancia y el significado del propósito, las metas y la propuesta, los integrantes del equipo tienen que dar su propia forma a sus propios propósitos, metas de desempeño y propuesta. El líder puede y debe contribuir a la conformación de estos puntos. Es obtener consenso
2. Crear compromiso y confianza, el líder necesita tener en mente tanto al individuo como al equipo.
3. Fortalecer la mezcla y el nivel de habilidades, se sabe que los integrantes del equipo tienen diferentes habilidades, como son: las técnicas, funcionales, de solución de problemas, de toma de decisiones interpersonales y de trabajo conjunto, el líder impulsa para correr riesgos, crecer y desarrollarse, pone a prueba a los integrantes al modificar funciones y delegarlas en otros
4. Eliminar obstáculos, el líder debe comunicar de forma eficaz el propósito, las metas y propuestas del equipo a cualquiera que pudiera obstaculizarlo. También debe ser capaz de interceder por el equipo en caso de encontrar obstáculos de otras áreas de la organización.
5. Crear oportunidades para otros, es dejar crecer al equipo y los que lo integran.

-
6. Trabajar realmente, es decir, el trabajo se reparte entre todos los miembros del equipo, incluyendo al líder. Es más, no se deben delegar tareas desagradables en otros. Por tanto ninguna tarea en el equipo es demasiado humilde o insignificante. Finalmente el líder no inculpa ni permite que alguien fracase como persona y no justifica incumplimientos en el desempeño.

La idea fundamental que buscan los miembros del equipo, incluido el líder, tiene que ver con las ideas orientadas hacia el trabajo.

- Producir un cambio
- Generar nuevas ideas
- Verificar las ideas existentes
- Establecer y comprobar los límites entre lo posible y lo imposible
- Revelar y ahuyentar temores sobre el trabajo

En el plano comunicativo, las organizaciones que aprenden tratan de dar un equilibrio a las partes que la componen, es decir, los integrantes del equipo, el equipo y el liderazgo. Nadie lleva un peso mayor porque todos reciben y otorgan la libertad de decisión.

El foco que enlaza la comunicación es la propia organización; que se sirve de los canales tales como espacios de participación para llevar y traer los mensajes que la hacen competitiva, el líder que fomenta y diversifica la manera de encarar los problemas y, los integrantes del equipo que confían en que sus aportaciones serán tomadas en cuenta y reflejadas en la libertad para tomar sus propias decisiones. El discurso entre organización-actores germina en los productos o servicios finales que se valen para su propio beneficio.

Al finalizar este capítulo podemos concluir que todo líder lleva un fin, influir sobre las personas, pero que puede utilizar diferentes medios, estos varían en sus métodos y su forma de comunicar. Puede utilizar la información de manera unilateral y con la ayuda de la fuerza física o puede abrirse al diálogo y retroalimentarse de sus compañeros. También puede encontrar en cada individuo un instrumento para lucir su trabajo o buscar la colaboración y compartir sus conocimientos y experiencia.

También se mostró que un equipo de trabajo necesita de ciertas condiciones para llamarse así, que no basta con reunir a las personas y hacer que trabajen juntas. El equipo tiene la cualidad de encontrar en cada integrante sus alcances y limitaciones para ubicarlo donde su desempeño sea el óptimo.

Líder y equipo cumplen con el proceso de comunicación al desarrollar cambios benéficos en sus relaciones de trabajo y porque incluyen características encaminadas al entendimiento. Aportan lo mejor de ellos porque la organización cree en ellos como agentes de cambio.

Como ya se ha mencionado, en la organización conviven las diferentes culturas de los individuos que la conforman, la cultura propia de la

organización, las relaciones de poder y la estructura que adopta. Con base en estos elementos, el capítulo siguiente mostrará un modelo para encausar los esfuerzos individuales cimentados en la comunicación formal y enriquecidos por el intercambio espontáneo de conocimientos y experiencia que lleven al aprendizaje. Donde los patrones culturales no choquen, sino que se complementen para buscar la sinergia.

IV. – Participación comunicativa en las organizaciones que aprenden.

Cuando hablamos de participación comunicativa, nos referimos principalmente a un enfoque participativo de los actores organizacionales, en el que se busca la sinergia y se entienda a la comunicación como un proceso que influya sobre los actores y la organización; dando como resultado un cambio en sus patrones culturales y el comienzo del aprendizaje. Los elementos que forman la participación comunicativa deben tener una relación directa en el entorno inmediato y estén ligados por la comunicación.

Se destaca que para hacer un cambio organizativo debe haber un convencimiento de que ese cambio es necesario y oportuno. Debe existir la voluntad y la participación de toda la organización. Este hecho supone un análisis previo de necesidades, tener los objetivos claros y acciones coherentes. La coherencia es la unión de distintos elementos de un todo lógico.¹

Con la elaboración de los capítulos anteriores deducimos que no existen varitas mágicas para aplicar procesos de comunicación organizacional, y que éstos tengan un éxito inmediato. Por el contrario la comunicación se enfrenta día con día a una renovación y una evaluación constante.

El modelo que se muestra en este capítulo ofrece una visión de cómo la comunicación influye en la organización y viceversa. Intentamos que aporte elementos significativos, que sean útiles para entender el proceso de comunicación y participación en las organizaciones que aprenden. Existen acciones intangibles que no podemos ver, pero si podemos regular y actuar en consecuencia.

4.1 Elementos de la participación comunicativa

Partimos de la comunicación que se genera en la organización: la formal y la informal; la formal será aquella donde surjan las normas y lineamientos para dar a conocer los objetivos que se persiguen.

Por el contrario, la informal se genera en los encuentros cotidianos de los actores que intercambian puntos de vista de trabajo y de la organización misma. Los dos tipos de comunicación anteriores cumplen una función complementaria en beneficio de la propia organización.

Existen dos elementos fundamentales para lograr que la comunicación cumpla su función integradora en la organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.²

¹ Annie Bartoli. *Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Ed. Paidós, 1992, pág. 126

² Ídem.

Características de la organización comunicante (OC):

- Abierta, para comunicar en el exterior, en emisión y recepción interactivas;
- Evolutiva, es decir ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto;
- Flexible, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal;
- Finalidad explícita, para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal;
- De responsabilidad para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información;
- Energética, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas para saber llevarlas a la práctica.

Características de la comunicación organizada (CO):

- Debe tener una finalidad, debe estar vinculada a objetivos y a un plan en conjunto;
- Deber ser multidireccional, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa;
- Debe ser instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos indicadores seleccionados en función de los objetivos;
- Debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio;
- Debe ser flexible para integrar lo informal y crear estructuras que la favorezcan.

Los puntos anteriores son los que dan forma a la organización, comunicación y participación, sin embargo existen otros elementos que afectan a la comunicación y, por tanto, a la organización. Estos son:

➤ Contexto psicológico, tanto en la comunicación como en la organización existen una serie de valores, hábitos, conductas y personalidades como acervo de la educación, y sociocultura; esto provoca una reacción ante el medio.

1. *factores sociodemográficos*, los diferentes papeles que hombres y mujeres representan desde la infancia pueden conducir a actitudes y comportamientos variados, que inducirán a modos de comunicación y organización globalmente distintos. Tiene que ver con la edad, el sexo, personalidad y la cultura.
2. *dimensión socioprofesional*, tienen relación con los conocimientos, actitudes con respecto a la educación adquirida. La comunicación tendrá un reflejo del actor en tanto como percibe su propio dominio del lenguaje o su grado de cultura ante un determinado tema.
3. *relaciones interpersonales*, “En cualquier situación de interacción humana, hay pues, que distinguir al menos dos *sujetos* psicológicos que se diferencian entre sí: un *Ego* - un yo - y un *Alter*, es decir, un *Otro*.”³En este tipo de relaciones las percepciones particulares le dan un sentido, con una finalidad determina, a los mensajes que se intercambian. De aquí la necesidad de un diálogo directo donde se reduzca la interferencia. “Además, es bien sabido que el carácter interactivo de la relaciones entre los individuos influye en los modos de comunicación y sus consecuencias”.⁴

➤ la cultura, el hombre modela la cultura, ésta a su vez modela al hombre y, en consecuencia, su comunicación y organización. “Todo conocimiento humano individual, inserto en el conocimiento social que se comparte radica en las relaciones sociales de producción y transformación de la realidad...”⁵

1. *macrocultura*, tiene que ver con la cultura en un marco social amplio, es decir, religioso, político, étnico, nacional, etc., en el que está inmerso el individuo. Varían las normas y los referentes de los actores en la organización. Estas diferencias macroculturales pueden ser a la vez constructivas o destructivas para la comunicación y organización. “Los actos sociales se realizan mediante símbolos compartidos, siendo la forma más explícita la lengua...”⁶
2. *cultura de empresa*, los factores pueden ser intangibles o informales, la cultura se traduce por: hábitos (usos y costumbres); mitos y ritos; tabúes; estilos de dirección.

³ José Luis Piñuel Raigada. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, España, Ed. Síntesis, 1997, pág.79

⁴ F. Heider. *The psychology of Interpersonal Relations*, Nueva York, Wiley, 1958 citado por Annie Bartoli, Op. cit., pág. 132

⁵ José Luis Piñuel Raigada. Op. cit., pág. 74

⁶ Ídem.

-
3. *comunicación y cultura de empresa*, deben estar en concordancia con respecto a un conocimiento común de la empresa, una visión clara de los problemas a resolver, bases de un lenguaje común. La comunicación sólo puede ser constructiva si los actores presentes son portadores de diferencias suficientes para que el intercambio origine una progresión. Se encamina al proceso y al contenido de las acciones.
 4. *organización y cultura de la empresa*, esta última puede ser influida por efecto indirecto vinculada al desarrollo de estrategias, comportamientos acciones estructurales y otras facetas. Las diferencias culturales crean divergencias importantes.
- factores sociopolíticos, tienen que ver con los juegos políticos y las relaciones de poder.
1. *poder formal y poder informal*, estos poderes deben tener un cierto equilibrio, el poder no corresponde sólo a las atribuciones convencionales, también se traduce mediante fenómenos vinculados a múltiples fuentes; de las que se destacan: normas, experiencia, carisma, información gratificación o coerción y relación con el medio.
 2. *poder y organización*, se desarrolla en la dimensión organizativa y tiene relación directa con el organigrama.
 3. *poder y comunicación*, están vinculados, pues el que informa o comunica puede, consciente o inconscientemente utilizarla en beneficio o perjuicio de un tercero. La comunicación es poder y el poder tiende a apropiarse de la comunicación.

Como hemos visto existen situaciones establecidas en la organización y otras creadas, que pueden mediante la comunicación ofrecer un espacio participativo que lleve siempre a una mejora de toda la organización. Como profesionales de la comunicación nosotros debemos incidir y crear esas posibilidades de desarrollo.

En este mismo sentido, José Luis Piñuel⁷ se refiere a una dialéctica de la comunicación, entre los actores y la organización, donde se destacan tres sistemas:

- *sistema social*, normas y reglas que afectan a individuos y organizaciones;
- *sistema de comunicación*, estructura donde se articulan pautas y patrones de expresión;

⁷ José Luis Piñuel Raigada. Op. Cit., pág. 64

-
- *sistema de apropiación del entorno*, ambiente organizacional donde se desarrolla el actor, tiene que ver con la cultura de la empresa.

Para nosotros éstos son elementos de un modelo con los que podemos entender el proceso de comunicación para aplicar los soportes y dispositivos de la comunicación más adecuados en las organizaciones que aprenden.

4.2 Relación de los elementos participativos

En un sistema nada está demás. La relación de los elementos (organización; comunicación, formal e informal; contexto psicológico; cultura; contexto sociopolítico) que se dan en este modelo son a veces intangibles, sutiles y por la obviedad de su presencia suelen dejarse de lado. Quizá por este hecho es que la comunicación haya pasado desapercibida para muchos, y se piense que la comunicación se regula *per se*.

Cada elemento tiene su propio peso y tiene que dársele su justa dimensión. Debe existir un equilibrio de funciones entre los actores y su entorno, ninguno por encima del otro.

El modelo de participación comunicativa pretende un cambio de patrones (llámese cultura, entorno, forma de pensar o “paisaje mental de la realidad”), por medio de la comunicación y la participación que desemboque en un aprendizaje continuo. Este es el eje central de las organizaciones que aprenden.

Así, tendremos como base la comunicación formal que será la conductora de las directrices a seguir, llevándonos a los objetivos planeados. Se dará prioridad al diálogo, donde se puedan expresar los puntos de vista de una manera abierta. La comunicación formal preserva el orden y la permanencia de la organización.

Los intercambios espontáneos e informales entre los individuos, experiencia; nuevos conocimientos; serán necesarios para socializar dentro de la organización y desarrollar una nueva manera de hacer las cosas. Es en este punto donde se gesta el verdadero aprendizaje.

Con la participación podremos intercalar, intercambiar y conciliar las dos culturas que existen en este modelo.

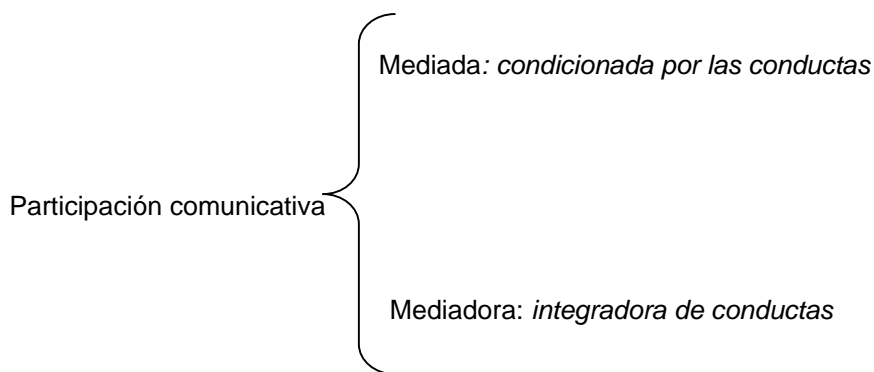
Por un lado, la macro-cultura que trae consigo el actor, maneras de obrar, pensar y sentir y que son impuestas desde afuera y que se enfrenta a otros actores con esas mismas cargas, pero no ajenas a él.

Por otro, la cultura de empresa que emerge de la organización y que influye y, a veces, choca con la cultura del actor. Los cambios que se den en este ámbito serán poco perceptibles, pues cambiar pautas y conductas siempre será un trabajo lento. Es aquí donde el conocimiento se comparte y donde se producen las transformaciones de la realidad. Comienza el cambio de

paradigma. Se da por sentado que los contextos psicológico y sociopolítico están inmersos en este intercambio de culturas.

La relación que existe entre comunicación y cultura se dan en la medida que actores organizacionales comparten símbolos, siendo la lengua la forma más explícita (diálogo), contextos y experiencias. “La cultura y el aprendizaje humanos se realizan mediante la comunicación”.⁸ La comunicación actúa como un estímulo sensorial, no físico.

Nosotros relacionamos que un producto de la participación es la comunicación; y la comunicación como un vínculo para participar. “A través de sus interacciones, los sujetos van construyendo a lo largo de su vida una representación del mundo, personal en cada uno y también intransferible, pues nunca la experiencia de un individuo es totalmente igual a la de otro”.⁹ Al estar inmersos en la organización no se puede prescindir de ser miembros de una colectividad. Donde dejamos un aporte y aprehendemos otro.

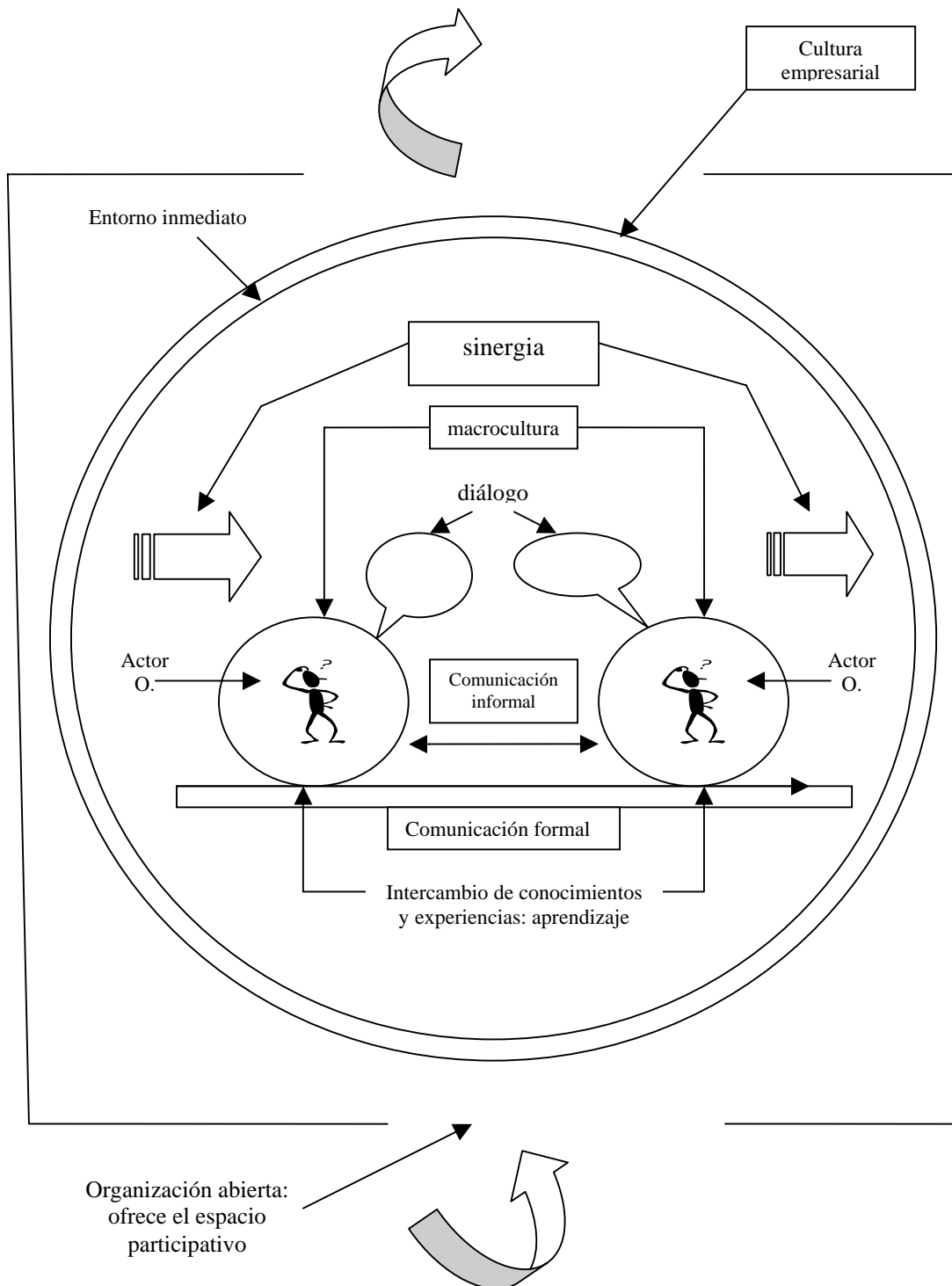


⁸ *Ibíd.* pág. 74

⁹ *Ibíd.* pág. 79

4.3 Gráfica de los elementos participativos

Participación Comunicativa



Modelo propuesto por el tesista

4.4 Explicación de la participación comunicativa

El actor organizacional debe seguir dos líneas básicas de comunicación que se generan dentro de la organización: la formal y la informal. Debe moverse sobre la base que sustenta la comunicación formal, pues ésta le mostrará los lineamientos que tienen que seguir para encauzar sus energías y tener claros los objetivos que persigue él y la organización.

La comunicación formal será la portadora de la sinergia donde se unen todos los esfuerzos y se encaminan los conocimientos y la experiencia que llevan al aprendizaje.

La comunicación informal acercará a los actores organizacionales, su interacción será abierta; con el diálogo que se desarrolla entre ellos podrán visualizar y captar los detalles de lo que se quieren decir. Habrá un mínimo de interpretaciones, pues al hablar franca y abiertamente, las dudas se resolverán de inmediato. El diálogo cara a cara permite percibir procesos comunicativos que no presentan otras formas de comunicación.

Además, este diálogo acercará las diferentes experiencias, conocimientos, las cargas culturales, los puntos de vista que tengan de los demás y de la propia organización. Todo esto enriquecerá el entorno inmediato y tener como resultado un cambio en la forma de hacer las cosas y de ver a las personas.

Este cambio influirá, primero, en el contexto cotidiano del actor; después se esparcirá por toda la organización. Una vez aprehendida esta dinámica de trabajo, la organización que ofreció tales condiciones de apertura, recibirá los beneficios pues los actores tendrán la libertad de aportar y decidir la mejor manera de alcanzar los objetivos.

La participación forma un puente de comunicación; con la comunicación se invita a la participación.

4.5 Aplicación y desarrollo de la participación comunicativa

Este modelo aplica para todas aquellas organizaciones que sean capaces de visualizar los cambios que se están dando en materia de comunicación, que entiendan que la comunicación no es un adorno ni está demás; sino que es elemento vital en el aprendizaje organizacional.

Las organizaciones que aprenden pertenecen a un nuevo tipo de empresas, que entienden que los continuos mejoramientos requieren un compromiso de aprendizaje, de aprender cómo aprender juntos, y también saben que si ese aprendizaje no se puede medir no se podrá mejorar.

Decir que un modelo determinado cambiará de la noche a la mañana factores aprendidos y heredados en una organización, es una mentira. Los

modelos por sí mismos no tendrán ninguna repercusión en su aplicación, es decir, no pueden estar aislados de otros estudios que los complementen. Todo modelo es cuestionable y perfectible a la luz de otras investigaciones.

Las organizaciones que aprenden tienen una ventaja: conjuntar diversas personas que pueden multiplicar sus talentos y potenciar su capacidad de aprender a través de la integración de equipos de trabajo. La clave radica en que haya talentos complementarios que estén comprometidos con el resultado final y con proyectos específicos dentro del global.

De una u otra forma, habrá que recorrer las siguientes etapas en el modelo de participación comunicativa.

1. *Cognoscitiva*. Los miembros de la organización tienen contacto con las nuevas ideas, expanden sus conocimientos y comienzan a pensar diferente. Saber cómo se está comunicando la organización con sus actores, cómo éstos realizan sus interacciones y cómo es su participación para realizar el trabajo.

2. *Conductual*. Hay cambios de conducta, transmisión de premisas y modelos de pensamiento (la cultura entre actor-organización). Una visión para saber si la organización está otorgando los espacios para la comunicación y la participación; o si los actores necesitan de este espacio para desarrollarse integralmente.

3. *Mejoramientos*. Existencia de resultados medibles u observables en mejoras, calidad superior, mejor distribución, participación, otras ganancias u obtención de valores tangibles. Una forma de cuantificar el aprendizaje se refiere al tiempo que toma lograr el 50% de mejoramiento en un producto o servicio (conforme al sistema de medición particular que se adopte), ciclo que cada vez debe de irse acortando como resultado del conocimiento bien aplicado, para citar un ejemplo.

Si las empresas son productos del aprendizaje, o si el aprendizaje proviene de la empresa, o ambos. Lo cierto es que ninguno de los dos se daría sin la voluntad de aprender y compartir el conocimiento en uno u otro sentido, ese es el principal reto.

El modelo de participación comunicativa aplica para las organizaciones que estén comprometidas y deban invertir constantemente en la capacitación de los empleados con la finalidad de proporcionar las mismas oportunidades de aprendizaje. La creatividad, la iniciativa y las destrezas personales harán surgir los liderazgos naturales y la conformación espontánea de equipos multifuncionales que sean capaces de identificar necesidades y resolver problemas juntos; basados en la comunicación y participación.

Este capítulo tuvo la intención de mostrar que la comunicación tiene una relación directa con todas nuestras cargas culturales, sociales y profesionales que almacenamos a lo largo de nuestra vida y que reflejamos y reaccionamos ante otra realidad distinta llamada organización.

Es por esta razón que debemos abrir nuestro panorama a otras formas de pensamientos y de diferencias culturales. Las diferencias nos son obstáculos que evitan el progreso en una organización, son oportunidades de cambio y son el motor para confrontar nuestros aciertos y nuestras fallas. Reconocer estos aspectos de manera integra llevará a una mejor comunicación y participación en donde nuestras ideas tengan y peso y un resultado siempre a favor de un bienestar colectivo.

Nada más difícil que proponer algo que no se lleve a la práctica, nada más vago que ideas en el papel, por esta razón es necesario analizar frente a la realidad si todo lo expuesto en capítulos anteriores tienen una forma de materializarse en la vida cotidiana de las organizaciones. Confrontar nuestras investigaciones en el plano cercano de quienes afrontan los problemas en su vida laboral es el paso siguiente en esta tesis.

El siguiente capítulo mostrará los datos duros obtenidos con base en cuestionarios y entrevistas. Las gráficas y números, no siempre fríos, están llenos, algunas veces, de cargas emotivas de frustración y de olvido. Lo valioso de esta investigación es compartir y obtener de cada respuesta, de las personas entrevistadas, una realidad distinta o semejante con la percepción que cada individuo tiene de su organización.

V.- Estudio de caso.

Cuando hablamos de una organización que está dedicada a comunicar, o servir como un medio de información; ejemplo una radiodifusora, se puede tener la creencia o se da por hecho que las relaciones interpersonales, la comunicación, la cooperación y los posibles liderazgos están funcionando de manera adecuada. Sin embargo los productos que ofrece a clientes externos; por ejemplo programas musicales, culturales o noticieros, no reflejan fielmente lo que puede estar sucediendo al interior de la empresa.

Si bien los productos finales están presentes y con cierta permanencia en el tiempo; no quiere decir que estos productos sean de la calidad deseada. También puede suceder que los servicios del área operativa, último filtro de la cadena productiva en este tipo de empresa, estén siendo subutilizados; y que la comunicación y la participación se disipen en la apatía porque no existe un adecuado liderazgo ni objetivos claros para encauzar todos los recursos existentes.

A lo largo de esta investigación se mostrará cómo puede ser aplicado el modelo de participación comunicativa en una organización tendiente al aprendizaje, y en especial en una radiodifusora donde la comunicación, la participación, las decisiones y el liderazgo influyen de manera sustancial en los productos o servicios que ofrece.

También hacemos énfasis en cómo una estructura rígida puede cambiar sus patrones de conducta cuando se tiene la disposición para que la organización sea más flexible con una tendencia al aprendizaje organizacional.

La Organización seleccionada para este estudio fue Radiodifusoras Asociadas S.A. de C.V. (RASA). Empresa que se constituye de un conjunto de estaciones afiliadas en las que se cuenta: Radio 6.20 *La música que llegó para quedarse*, en la Ciudad de México y, en cadena nacional, cuenta con más de 70 estaciones a lo largo y ancho de la República Mexicana.

Para delimitar nuestro objeto de estudio (la organización) se seleccionó RASA por tres razones principales. Primera, cuando se le planteó al director de capacitación, Juan Bosco Laris, el interés de escoger esta empresa para instrumentar un modelo donde la comunicación y participación, por parte de los actores del área operativa, era fundamental para desarrollar un aprendizaje conjunto, dio todas las facilidades para llevar a cabo esta investigación.

Segunda, por ser una cadena de tradición, donde existen patrones establecidos de administración que han permanecido inalterados por mucho tiempo. En un inicio se presentó como un reto detectar si esta organización por su misma rigidez podría ser capaz de aceptar alguna modificación dentro de sus estructuras o al menos intentara mejorar la comunicación existente y la participación de sus miembros.

Tercera, porque es una organización, que a nuestro criterio, puede instrumentar el modelo de participación comunicativa en el área operativa,

como primer paso, por las funciones que desempeñan los actores involucrados.

De acuerdo con la teoría clásica (vista en el capítulo II) RASA tiene una estructura definida, al menos en papel, que podemos observar en el organigrama (anexo 1); sin embargo eso no ocurre en la realidad ya que los empleados del área operativa son multi-funcionales. El organigrama define sólo el puesto más no las funciones. De ahí parten muchos problemas de tipo comunicativo.

RASA es buen referente para un estudio de cómo puede incorporarse a una organización de tipo paternalista-clásica, algunos aspectos de las organizaciones que aprenden en los nuevos tiempos en materia organizativa; no sólo de tipo tecnológico sino de tipo estructural, comunicativo participativo y de nuevo liderazgo; gracias a la apertura y visión de uno de sus directivos.

Antecedentes históricos.*

El origen de Radiodifusoras Asociadas, S.A. (RASA) se encuentra en noviembre de 1941, cuando José Laris Iturbide, junto con su hermano Francisco, inauguran la emisora XELQ, en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Posteriormente obtienen otras concesiones para operar estaciones de radio en el mismo estado y fundan, en 1956, en la Ciudad de México, Radiodifusoras Asociadas, S.A., que en pocos años extiende sus actividades a prácticamente toda la República Mexicana.

En 1956, RASA inicia transmisiones simultáneas a través de líneas telefónicas, para difundir actos deportivos, informativos y radionovelas. Tres años más tarde logra ampliar su red hasta llegar a enlazar más de 70 emisoras, que transmitieron simultáneamente los Juegos Olímpicos de 1968, celebrados en México.

En 1973, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes pone su red de microondas al servicio de los sistemas de comunicación, y RASA inicia así transmisiones a través de este innovador sistema. En 1987, RASA ingresa a la era de la comunicación vía satélite, sustituyendo paulatinamente el sistema de microondas.

Para 1991, como resultado de su crecimiento, RASA cubre vía satélite todo el territorio nacional con tres frecuencias que transmiten, a través del satélite Morelos, su programación noticiosa, deportiva, sorteos de la Lotería Nacional y eventos especiales como la Expo 92, de Sevilla, España, trayendo para toda su audiencia el desarrollo y culminación de ese acontecimiento.

* Una historia que sí se escucha. Asociación de Radiodifusores del Valle de México, 1997

En 1997, Radiodifusoras Asociadas adquieren el sistema más avanzado de transmisiones vía satélite en tecnología de audio digital con el que podrá cubrir todo el continente americano y colocarse a la vanguardia en redes satelitales.

Diagnóstico

El diagnóstico; cuyo objetivo fue conocer las deficiencias en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) y actitudes (querer hacer) que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, delimitación de cargos y funciones, motivación, reconocimiento, pero sobre todo la idea de la implantación de un modelo de comunicación participativa, donde la comunicación, la participación y el liderazgo están dejados a la dinámica informal.

Dentro del análisis se investigaron todos aquellos elementos que permitieran reunir y conocer más a fondo la problemática que vivía la organización en cuanto a comunicación, participación y liderazgo.

En primer orden se recurrió al estudio de la organización en su estructura, es decir, si era rígida como corresponde a la metáfora mecanicista, o mantenía alguna flexibilidad y mantenía lazos con el exterior. Con base en este estudio se analizaron las relaciones de poder entre los miembros, sus funciones que desempeñan y por tanto las interacciones que guardaban. El organigrama nos mostró los enlaces formales, los canales de comunicación y de donde provenía la información.

También se identificó como fluye la comunicación, en este caso descendente, dónde se detiene; en su mayoría en las gerencias, y como los actores del área operativa buscan la comunicación informal para combatir la desinformación; aquí existe una burla caricaturesca de ellos mismos; existen bromas y comentarios que hacen de la empresa como forma de catarsis. Y en algunos casos ellos mismos instrumentan sus formas de trabajo, pues nadie le ha dicho como mejorar y aprovechar los recursos que se tienen.

La estructura nos mostró los patrones culturales con los que se convive diariamente, hallamos símbolos religiosos a través de toda la empresa, inclusive los avisos que con frecuencia aparecen son invitaciones para asistir a alguna misa. Los ritos y los mitos están fortalecidos por una visión católica que ostenta la organización.

Las relaciones interpersonales, entre jefes y empleados, están intrincadas en una red de favores e intereses creados, donde el organigrama es superado para dar paso a la informalidad. Un ejemplo lo tenemos cuando un empleado no asiste a sus labores y basta con decir que es amigo de un jefe, esto sirve como escudo para no sufrir ningún tipo de sanción.

En segundo lugar tenemos el plano de la comunicación entre los actores de la organización. Las organizaciones en su estructura se componen de un

sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas.

Se entiende por producción la elaboración o construcción de datos, por distribución la manera en como la información va circular por todos lados y sentidos, con la finalidad de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información. Al carecer de estos principios los actores han diseñado sus propios medios, tales como objetivos personales que satisfacen sus necesidades, pero sin tener claro cuanto pueden ayudar a la empresa.

A su vez la empresa desdeña cualquier mejoramiento en buscar canales de comunicación pues se tiene la creencia que este tipo de inversión se convierte en un gasto innecesario.

Al no recibir lineamientos que encaminen sus esfuerzos, comunicación formal, los actores del área operativa buscan sus propias respuestas para encontrar valor a sus acciones y crean canales de comunicación en el rumor. Esta ausencia de comunicación por parte de la organización, para saber que puede pedir de sus actores, disipa la creatividad y fomenta la incertidumbre.

Sin embargo el compañerismo surge para hacer un frente de unión y contrarrestar los embates del medio. La unión se origina, en principio, como apoyo y protección mutua. Se solidarizan con festejos informales de cumpleaños y, en casos extraordinarios, existe el apoyo económico entre ellos.

La base donde se mueven los actores del área operativa es la comunicación informal. Las relaciones de trabajo, apegadas más a un equipo, se sustentan en sus diferencias, la experiencia y el respeto y tolerancia de los errores. No así la organización que tiende a castigarlo.

El liderazgo se reduce a efectuar órdenes, dejando a un lado las opiniones de quienes realizan el trabajo; provocando frustración, desinterés y poca credibilidad de quien las ejerce.

Se descubrió que la cultura organizacional es un complejo sistema integrado por los empleados, el medio en que se desenvuelven; las escasas reglas formales; la informalidad predominante; las relaciones interpersonales y el nulo liderazgo que se ejerce en la organización.

La metodología utilizada para detectar patrones culturales, participación, comunicación, error y liderazgo; se sustentó en:

- La observación general y de campo donde con base en observar detenidamente las acciones, posturas, gestos y conductas se buscaron los datos del grupo y del individuo. Se repitieron estas observaciones para validar los resultados. Estuvimos inmersos en el medio de los actores donde normalmente ellos se desenvuelven.

-
- Se hizo una observación participante para familiarizarnos con los actores de la organización; esto tuvo como resultado una mayor confianza. A su vez en algunos momentos se tuvo que recurrir a la observación no participante para no alterar con comentarios propios alguna información importante. Al no intervenir no sesgamos información, tampoco influimos para encauzar respuestas.
 - Utilizamos la entrevista de forma no dirigida y dejar la iniciativa al entrevistado para que narrara sus experiencias y puntos de vista; de esta manera se sintió con más libertad de expresarse sin sentir presiones y sus respuestas fueron más espontáneas.
 - El cuestionario nos sirvió para validar y darle una forma tangible, en las gráficas, a los patrones culturales; la comunicación que se genera; la participación la estructura de la organización; el error y el liderazgo. El cuestionario está relacionado con la entrevista para comparar resultados de lo que se dijo y se pensó.

Se convivió por espacio de tres meses para familiarizarse con los dos turnos existentes y sus tareas; esta convivencia tuvo una consecuencia positiva ya que los empleados no se sintieron presionados o atemorizados y así sus respuestas no fueron condicionadas. En cuestiones logísticas se convivió con los empleados de los dos turnos se pudo conversar por separado y en conjunto. Esto corroboró o deshecho algunas posturas individuales y se tomaron en cuenta aquellas que coincidían por consenso.

El cuestionario fue aplicado por la empresa, por tener la autoridad y para tener mayor validez. Cabe aclarar que el Ing. Juan Bosco tiene credibilidad y sensibilidad en la aplicación y tiene buena relación con los empleados.

Existió una enorme disposición por parte del Ing. Juan Bosco Laris Rodríguez, director de capacitación, a las preguntas y dudas por parte del investigador. – Todo aquello que vaya en beneficio de la organización tiene que ser tomado en cuenta – comentó el Ing. Juan Bosco.

El criterio que se tomó en cuenta para la elaboración de cada una de las preguntas fue con base en la observación y la convivencia con los empleados del área operativa.

Esta fue la revisión de los tres niveles o variables que consideramos en nuestra investigación:

1.- ORGANIZACIONAL: que comprende áreas estratégicas (desde las instalaciones y su estado actual, la infraestructura con que se dispone hasta el ámbito administrativo, operativo, tipo de dirección, dispositivos y canales de comunicación, personal de mantenimiento y vigilancia, entre otras cosas), es decir, revisamos el desempeño de la organización actual contra lo que se desea (opinión de los empleados del área operativa, de la imagen y servicio de RASA, así como de su sentir y expectativas), además de las funciones afectadas (conflictos).

Con referencia a las instalaciones donde opera cuenta con un edificio de cinco niveles donde se encuentran las oficinas administrativas (ventas, recursos humanos, contabilidad, departamento técnico y soporte de computadoras), también se ubican en este edificio las cabinas de transmisión, cabe señalar que no hace mucho era equipo de primer nivel.

Con la falta de actualización ha quedado en el rezago. Cada cabina cuenta con grabadoras de carrete abierto, DAT, compact disc, computadora y reproductor de cassettes. Los estudios cuentan con micrófonos y líneas de enlace. Todo el equipo, por descuido, presenta fallas técnicas.

Las oficinas administrativas tienen un sistema en red de computadoras donde se desarrollan ventas y todo lo relacionado con la administración de la empresa.

El organigrama (ver anexo 1) nos muestra de una forma gráfica el desorden que priva dentro de la organización. Se pueden ver las relaciones que vienen de arriba hacia abajo – comunicación descendente – y este será el curso que deberán seguir las informaciones comenzando de la Dirección hacia la parte inferior; donde es difícil que haya una comunicación directa de la parte más baja con las más altas por la complejidad y poco interés de la Dirección General.

Otra característica que predomina en la organización es que los directores pertenecen a la misma familia o en su defecto son familiares segundos, es decir, tíos, primos, cuñados o sobrinos. Las gerencias son encabezadas por empleados de confianza. Esto provoca una profunda frustración por parte de algunos empleados, porque es difícil acceder a algún puesto directivo, inclusive teniendo estudios superiores.

La comunicación que predomina es de carácter descendente vertical, con raras excepciones en los puestos inferiores, como son operadores, productores, locutores y algunos elementos de noticias, redactores y reporteros. Existe una marcada diferencia entre los dueños y los empleados tanto en cultura como en educación. Esto provoca una barrera casi impenetrable para la convivencia formal e informal y paraliza una óptima comunicación de necesidades y solución de conflictos.

En el acercamiento se detectó que existe misión y valores de la organización, pero sólo escritos en el papel (no se obtuvo esta información, pues se encontraban trasapelados los documentos) quizá para llenar algún tipo de requisito, pues la mayoría de los empleados, incluyendo algunos directores, los desconocen en su totalidad.

En una revisión física de las instalaciones se observó que muchas de las cabinas de transmisión carecían de una iluminación adecuada y del equipo apropiado; al parecer éste último estaba en reparación. Al indagar entre los empleados, comentaron que hacía más de cinco meses que algunas grabadoras estaban fuera de servicio y difícilmente volverían a ocupar su lugar.

Algo que nos llamó poderosamente la atención son las condiciones en que se encuentran los baños. Éstos carecen de limpieza apropiada, en uno de ellos existía una puerta rota y un lavabo averiado. La iluminación y ventilación también son deficientes.

Con lo que respecta a los sistemas de protección (civil) y seguridad como son: extintores y salidas de emergencia; observamos que los extintores no estaban en lugares estratégicos, su distancia entre ellos fue hecha sin conocimiento de causa; su contenido era incorrecto. En las salidas de emergencia existen señalamientos poco visibles que llevan a callejones sin salida.

En este recorrido detectamos que la organización carece de toda comunicación interna. No existe un reglamento interno, tampoco los medios de comunicación necesarios para dar a conocer algún hecho.

Es decir, no existe periódico mural, buzón de sugerencias, mucho menos cualquier otro tipo de comunicación oficial interna, a excepción de las invitaciones a las misas que se celebran cada año o la peregrinación anual a la Basílica de Guadalupe, y una invitación a la comida de fin de año. Esta información se obtuvo de las entrevistas-pláticas con algunos empleados.

Los mensajes que se llegan a tener son siempre órdenes discretas que nunca llegan a los individuos involucrados, sino hasta que cierto trabajo está en puerta, sin preguntar si existen tiempos de cabinas para grabar. "Aquí los bomberazos son muy comunes", (sic) nos platica César Villafranca, operador de cabinas" (...) "con que digan que es para el dueño con eso, todos se tienen que poner activos" (sic), finaliza.

La comunicación que predomina es de tipo informal. La poca información formal que se maneja fluye de manera lenta y a destiempo. Como ejemplo tenemos que de repente el grabador de noticias ya es productor de un noticiario. Los puestos de algunos jefes no son del conocimiento general, el empleado se entera por los rumores de sus compañeros.

En entrevista con Isael Sánchez, empleado de cabinas, nos platicó que en algunos casos se llegó a poner en las cabinas un letrero "Prohibido fumar y tomar alimentos", aviso que sólo duraba algún tiempo; pues desaparecía,

sencillamente porque “ni el jefe respeta estas disposiciones” (sic). Así “podemos encontrar personas comiendo y bebiendo, inclusive fumando sin que se les llame la atención”.

“Radio pasillo” es el “pan de todos los días”, “que si va haber aumento, que si las utilidades van a ser de tanto, que si el aguinaldo se atrasa, etc”. “Toda la información que tenemos es de oídas” nos platica Humberto Ramírez, otro empleado de cabinas.

Un rumor que se extendió el presente año fue que al no asistir el personal a la misa de acción de gracias de la empresa, se sancionó con las utilidades; ésta prestación no se ha otorgado en dos años consecutivos.

Con relación a la comunicación con los diferentes directores es prácticamente imposible. Todo se queda en “mandos medios” y muchas veces en “mandos bajos”*, es decir no trasciende o no dejan que trascienda.

El clima que se respira es de incertidumbre y desconfianza. “Vemos pasar trajeados y a edecanes que los conducen al Salón Marco Polo y a nosotros ni aumento ni nada, todo para allá y nada para acá” (sic), confiesa Carlos Martínez, operador de cabinas.

El clima organizacional es polarizado, va desde el empleado que tiene licenciatura hasta aquel que cuenta con primaria solamente. Los sueldos siguen ese mismo rumbo. Existe disgusto por la parte operativa, y muchas veces frustración. No existen promociones ni cursos de capacitación, a lo más que han llegado son a pláticas informales entre los mismos empleados, en cuestiones técnicas y de operación. Sin embargo esta área es la que más fomenta la comunicación y participación entre sus miembros.

Entre el área operativa se manifiesta una necesidad de comunicación y cooperación para desarrollar su trabajo, confiesa Isael Sánchez, si la organización otorgara la oportunidad de trabajar en equipo para mejorar el trabajo con gusto lo haría

El diagnóstico en esta parte puede estar acotado porque quizá haya que estudiar esta organización por más tiempo; sin embargo, se detecta una empresa en franca descomposición, quizá para bien o para mal, eso no lo podemos juzgar. Lo único que nos corresponde como investigadores es mostrar con este trabajo las situaciones que se detectaron.

Por el momento sólo podemos decir que un fino maquillaje envuelve a un cuerpo en decadencia. Aunque esta decadencia sea el principio de una nueva organización, más ordenada, comunicada y, quizá, más pequeña. Posteriores estudios develarán más aportes de la organización.

El tipo de dirección es paternalista, con una comunicación de tipo piramidal descendente, resalta la dirección de tipo política, existen intereses

* Se ponen (“”) porque realmente no se distingue la jerarquía de los jefes

económicos, el organigrama es rebasado por la forma que se relacionan y por las funciones reales de los empleados; donde las relaciones de poder son más de tipo informal. El personal se divide en cinco departamentos; ventas, contabilidad, recursos humanos, noticias y producción (donde se incluye cabinas).

En entrevista con el director de capacitación, Ing. Juan Bosco Laris Rodríguez, aseguró que la empresa es de tipo tradicional y paternalista. Que está fundada en la nobleza del dueño y que se fue aprendiendo en el camino. No existe un manual de procedimientos. La mayoría de las decisiones relevantes las toma el patriarca de la empresa. Así, cada área aparenta una supuesta unión sin embargo los intereses individuales superan a los organizacionales.

Con referencia a la MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS, “parece ser” (sic) que existen, pero se encuentran traspapelados. El descuido es frecuente y visible en esta organización. No existen políticas internas (reglamentos) ni manual de procedimientos.

2.- OCUPACIONAL: En cuanto a capacidades y competencias organizacionales, existe poco fomento por parte de la organización de trabajar en equipo, aunque los empleados del área operativa tienen la disposición, de hecho se hace de manera informal. Al desconocer los objetivos que persigue la organización no se pueden canalizar los esfuerzos individuales y en conjunto. Es común observar como se duplican tareas, se disipa la creatividad y se bloquea el aprendizaje.

Se siente un ambiente de conformidad, los horarios son escalonados, casi nadie respeta su horario, existe el ausentismo y el retardo. Recientemente apareció una circular donde se le pide al personal su cooperación para llegar a tiempo. Observamos que esta disposición se lleva a cabo 15 días y después se retoma la dinámica anterior. Existen escasos cursos de capacitación, no hay cursos de protección civil y se carece de una comisión de seguridad e higiene.

“El único indicador de la productividad es el horario de trabajo” –sic-, respuesta que nos dio el director de capacitación. Aunque los empleados del área operativa desconocen este hecho. Existe una deficiencia en la iluminación y se carece de aire acondicionado, muy necesario para este tipo de trabajo, donde hay equipo encendido todo el día.

Este punto es necesario ya que el desempeño de las tareas diarias tiene una relación con las condiciones donde se desarrollan. No existen cursos de inducción, periódico mural, boletín interno, ni mucho menos intranet. El rumor predomina ante lo formal y la comunicación reactiva se impone a la proactiva (cap.III).

La desvalorización del individuo se aprecia en las frustradas maneras de realzar su trabajo, se trata de trascender buscando y aportando un poco de sí

mismo para tomarle sentido a las acciones que no tienen un valor para la empresa.

La lucha se desarrolla entre el querer hacer y el poder hacer, por un lado se resisten a las órdenes de aquellos (según su visión) no tienen la autoridad moral de cómo se hacen las cosas; y por otro el constante tropiezo ante el trabajo que se ignora y sin embargo se debe hacer. Provocando una pérdidas de tiempo y en consecuencia pérdidas económicas.

3.- INDIVIDUAL: Indicadores de brechas individuales y grupales falta de capacitación, de evaluación y motivación, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, entre otras cuestiones.

En este rubro es muy significativo ver que los diferentes departamentos no se integran unos con otros. Existen barreras físicas y culturales que han separado a los departamentos, inclusive se ven con cierto recelo y existen empleados que no se conocen.

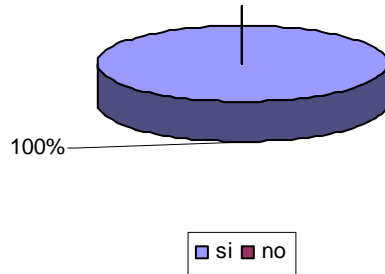
La motivación y el reconocimiento son palabras ignoradas en esta organización. Los diferentes estratos hacen un híbrido de monosílabos y saludos. No existe un reclutamiento formal. En el área operativa, donde se focalizó esta investigación, percibimos que los actores tienen una participación creada por ellos mismos; la comunicación se basa en el diálogo y se pierde en la informalidad; y el liderazgo, aunque desconocen el término, lo ejercen sin querer en las decisiones que tienen que tomar por su cuenta.

De acuerdo con las tendencias observadas se elaboraron dos cuestionarios para los empleados (anexo 1 y 2) y otro para el jefe del departamento (anexo 3). Con la intención de:

- Obtener información sobre la comunicación y participación entre los miembros del área operativa que se usa de forma cotidiana para realizar sus labores
- Obtener cómo se ejerce el liderazgo y la toma de decisiones.
- Establecer un diagnóstico de como influyen los factores anteriores para la integración plena de los actores en sus tareas diarias. A continuación se observan los resultados de los cuestionarios aplicados a los 6 empleados del área operativa.

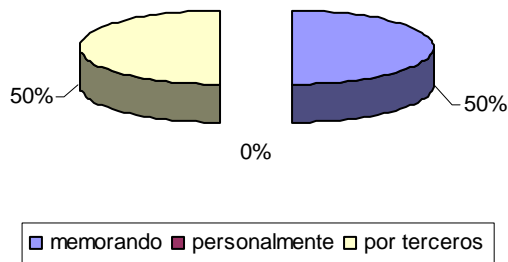
Cuestionario No. 1

1.- ¿Existe algún reglamento donde se te indique los objetivos de la empresa?



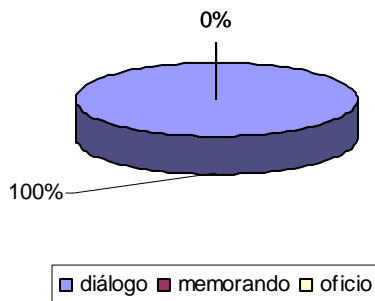
Esta pregunta responde a la claridad de los objetivos que tienen los empleados para realizar su trabajo. También nos proporciona información sobre la comunicación formal que existe en la empresa.

2.- ¿Cómo se comunica la empresa?



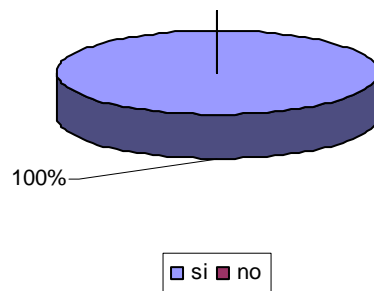
Esta pregunta nos acerca al tipo de comunicación que genera la organización y los canales que utiliza para comunicar reglas o avisos de importancia.

3.- ¿Cómo recibes las órdenes de tu jefe?



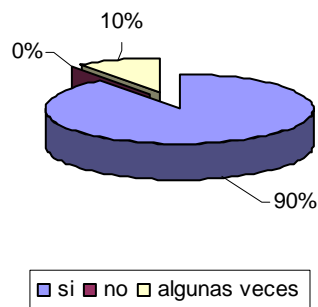
El diálogo se pone de manifiesto como respuesta a esta pregunta, donde los empleados, por su cercanía en el departamento y por la cantidad de los miembros, lo toman con el canal más idóneo a sus necesidades de comunicación.

4.- Cuando cometes algún error ¿se castiga?



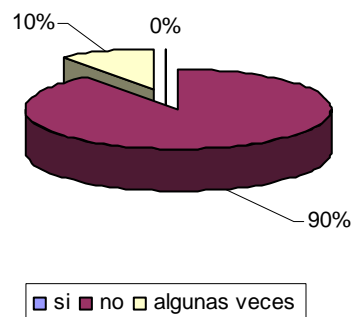
Esta respuesta nos proporciona la rigidez de la organización y el tipo de estructura, de castigo y premio, donde el error se castiga y se deja poco margen para aprender de él.

5.- ¿Tu jefe te consulta?



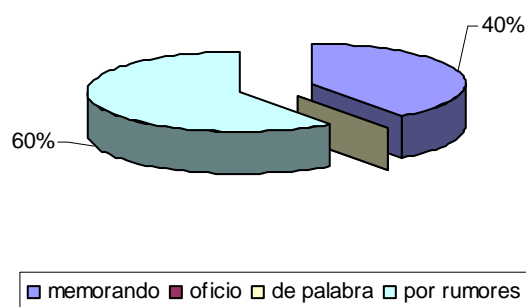
En diálogo y la comunicación cara a cara que encontramos en la pregunta 3 hace que las opiniones y la experiencia de los miembros se tomen en cuenta para realizar trabajos posteriores.

6.- ¿la empresa ha reconocido tu trabajo?



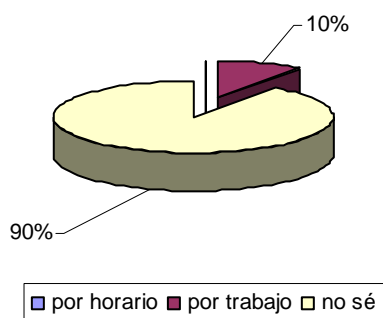
La falta de reconocimiento de la empresa hacia sus empleados, que responde a esta pregunta, provoca desaliento y poca adhesión hacia la organización.

7.- ¿Cómo te enteras de los cambios que hace la empresa?



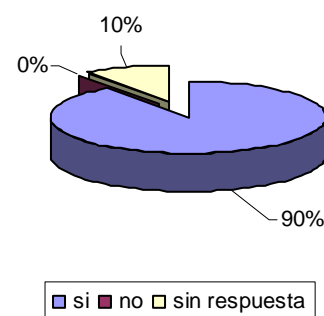
El rumor predomina ante la comunicación directa y formal. Esta pregunta arroja luz sobre la incertidumbre que puede generar una comunicación deficiente.

8.- ¿Cómo miden tu productividad?



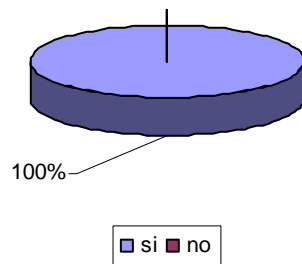
Tener una idea clara que nuestro esfuerzo sirve para generar algún tipo de beneficio, tanto personal como organizacional, es una referencia de para encaminar nuestras energías hacia un propósito. La respuesta a esta pregunta nos muestra como se disipan los esfuerzos de los empleados.

9.- Si tienes un problema personal ¿faltas para resolverlo?



En la respuesta a la pregunta 6 dijimos que existía poca adhesión hacia la organización. Esta respuesta confirma esa falta de compromiso que lo empleados tienen con la empresa.

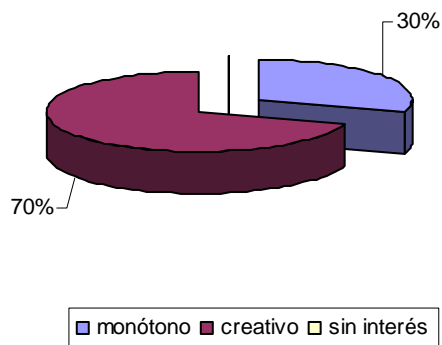
10.- Cuando estás inconforme con alguna disposición en tu forma de trabajar que a tu parecer es errónea ¿lo manifiestas?



Una forma de no volver a cometer un error es aceptándolo y manifestando la mejor forma de cómo se puede realizar cierto trabajo. Esta respuesta nos dice que los empleados sí manifiestan su sentir y que son capaces de encontrar otra manera de responder a los problemas que surjan.

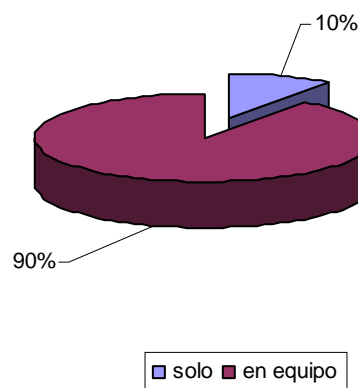
Cuestionario 2

1.- El trabajo que realizas es:



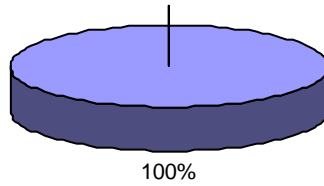
Con esta pregunta quisimos descubrir la creatividad que se utiliza en el trabajo y el grado de interés para desarrollarlo.

2.- ¿Cómo te gusta trabajar?



La participación es importante para desarrollar un buen trabajo y las opiniones enriquecen y diversifican la solución de problemas, es lo que pudimos obtener en esta pregunta.

3.- ¿Ha influido tu experiencia en otros compañeros?

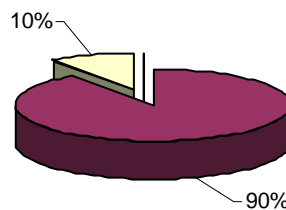


100%

■ si ■ no

La respuesta a esta pregunta refuerza la anterior al asegurar, en su totalidad, que las experiencias de otros enriquecen el conocimiento y fomentan el aprendizaje.

4.- Cuando trabajas junto a tus compañeros te sientes:



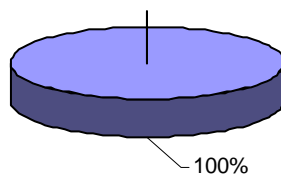
10%

90%

■ presionado por ellos ■ identificado con ellos ■ te da lo mismo

El trabajo en equipo refuerza los lazos de afecto e identifica a los que participan en él; tanto en su personalidad, como en sus habilidades para desarrollar el trabajo. Esta pregunta es un referente para saber el grado de comunicación y participación.

5.- ¿Tomas decisiones importantes cuando enfrentas algún problema?

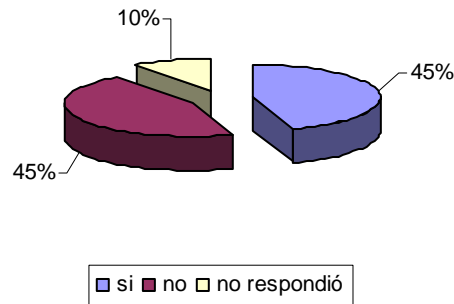


100%

■ si ■ no

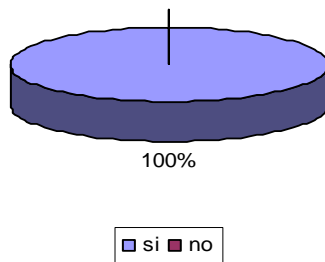
La libertad de decidir y actuar en consecuencia al enfrentar algún problema nos refiere a un liderazgo natural que nos está por escrito, pero sí se ejerce en la solución de problemas cotidianos.

6.- ¿Existe algún superior que tome las decisiones importantes, le reconoces su conocimiento y experiencia?



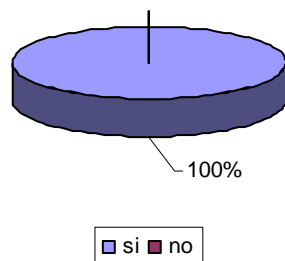
Existe una confusión entre los miembros del área operativa de quién ejerce el liderazgo y una autoridad con base en el conocimiento y la experiencia. Existe poca credibilidad de quienes dan las órdenes.

7.- Cuando tienes dudas al realizar tu trabajo ¿consultas a algún compañero?



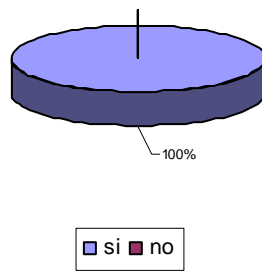
Esta pregunta responde al grado de confianza y la comunicación que se genera entre los miembros del área operativa. Y de los intercambios de ideas y experiencia para aplicar en los problemas que aparezcan.

8.- ¿ Crees que la opinión de tus compañeros es importante para mejorar tu trabajo?



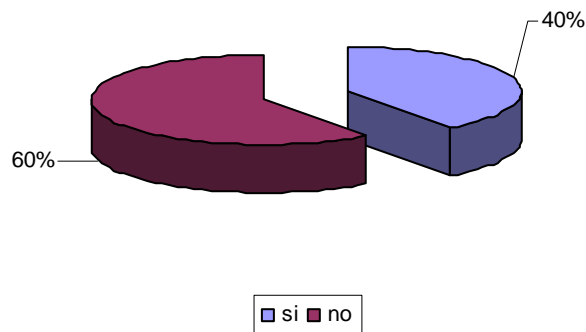
Encontrar respuesta en la experiencia y conocimiento de nuestros compañeros, enriquece nuestra visión para encontrar soluciones compartidas y es un principio del aprendizaje organizacional.

9.- Si pudieras trabajar en equipo ¿lo harías?



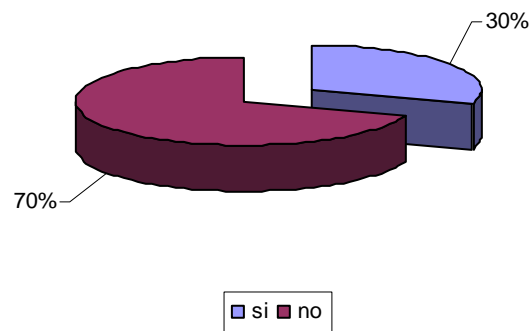
La respuesta a esta pregunta responde a que existe la disposición de trabajar en equipo de manera formal y con objetivos claros y definidos. Sin embargo el área operativa trabaja en equipo de una manera informal pues no existe un camino formal que les aclare esta visión.

10.- ¿Alguien te ha enseñado a mejorar la forma de hacer tu trabajo?



En esta respuesta podemos observar que no ha existido alguien que ejerza un liderazgo auténtico y en quien se pueda tener un referente en soluciones de problemas en el área operativa.

11.- Cuando aportas una opinión para mejorar tu trabajo ¿es tomada en cuenta?



Esta respuesta muestra la poca sensibilidad de parte de algunos jefes y el poco reconocimiento que se le da a la experiencia y el conocimiento de los empleados cuando consideran que existen otros caminos para la solución de problemas a los que se enfrentan día con día.

El cuestionario 3 fue realizado al jefe de cabinas, esta imagen de jefe es visto como un simple nombramiento que no repercute en las decisiones importantes que toma este empleado, pues en decisiones importantes o cuando tiene duda de cómo se realiza cierto trabajo siempre acude a la ayuda de sus compañeros.

La pregunta 1 hace referencia a la capacidad de sus subordinados y cómo observa su desempeño. La respuesta pone de manifiesto que encuentra conocimiento y experiencia en las personas con las que se rodea; que realizan el trabajo y que también influyen para un buen funcionamiento del departamento y de cómo se siente apoyado por este grupo.

Dar libertad de tomar decisiones importantes a los empleados denota que ni el jefe lo sabe todo y que existe confianza en las capacidades de otros, también ratifica que no se puede estar todo el tiempo vigilando las acciones de los empleados. La respuesta a la pregunta 2 se enfoca a esta búsqueda de la confianza y la participación y a la apertura de la toma de decisiones.

Error y castigo, acierto premio; con esta idea se mueven los intereses de un desempeño mediado entre lo bien hecho y lo necesario de hacer. El error que se castiga tiende a esconderse y, muy posiblemente, a cometerse en un futuro. El error debe afrontarse con responsabilidad y honestidad, en la pregunta 3 la organización suele castigar el error, sin embargo en el departamento operativo se le trata de dar un valor para corregir futuras situaciones similares.

Delegar responsabilidades es una idea común de quitarnos trabajo y dárselos a otros por el simple hecho de hacer menos o sentirnos jefes, sin embargo otorgar confianza y responsabilidad compartida en las tareas asignadas fortalece los vínculos y compromiso de empleado-organización. La

repuesta a la pregunta 4 crea esa confianza que entre jefe-subordinado y pone de manifiesto que las cosas saldrán bien en la ausencia del jefe.

Reconocer un error no siempre es fácil y provoca que la figura del jefe se haga pequeña a la mirada de quienes están a su cargo. Pero es precisamente en el error donde aflora la condición humana y donde los lazos de entendimiento que se hayan entablado, crean en el error un paso para aprender y que nadie esta exento de equivocarse. La comprensión, la sensibilidad y el apoyo que responde a la pregunta 5 por parte del jefe es un principio de aprendizaje.

Si bien la empresa no cuenta con un ambiente para desarrollar el trabajo óptimo, el actor organizacional busca sus propios espacios alternativos donde pueda imprimir un poco de entusiasmo y valor a las tareas que realiza, este es caso del departamento de operaciones en concordancia con la respuesta a las pregunta 6. Darle un valor a las acciones.

No podemos englobar en una palabra qué hace que un empleado desarrolle mejor su trabajo o no; va desde la remuneración económica hasta el reconocimiento de sus labores. Se entranan sentimientos y carga cultural que condicionan su conducta, lo que sí podemos deducir es que sin algún tipo de estímulo, económico o moral, el resultado en el desempeño del trabajo será deficiente. En la respuesta a la pregunta 7 faltan estímulos de la empresa para generar un mayor compromiso por parte del empleado.

El empleado no sólo tiene identidad dentro de la empresa, también su convivencia con otros empleados fuera de ésta estrecha lazos de unión y de adhesión a la organización pues puede darse la oportunidad de abordar otros temas personales tan importantes para la comunicación y la participación dentro de la empresa y que siempre será un en beneficio de ambos. La respuesta a la pregunta 8 nos deja ver una falta de estos espacios y el poco interés de la empresa en crearlos.

La respuesta a la pregunta 9 sobre el trabajo en equipo que se contestó afirmativamente, reafirma algunos puntos de los cuestionarios 1 y 2 pues efectivamente el trabajo en equipo facilita la solución de problemas y enriquece a quienes participan en este intercambio.

Finalmente la pregunta 10 trata de buscar como se ejerce la autoridad en este departamento y pudimos constatar, que en su mayoría, las órdenes se transforman en solicitud de cooperación para desarrollar un cierto trabajo, ya que no podemos dejar de lado que cada empleado conoce sus responsabilidades y sus tareas. La cooperación muestra entendimiento, comunicación y participación en un ambiente más armónico.

Comunicación

Empleados	Jefe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunicación que se genera es informal. ▪ Existe el diálogo entre los miembros del área operativa. ▪ Se desconocen los objetivos por falta de comunicación. ▪ Predomina el rumor. ▪ Manifiesta su inconformidad. ▪ Se toma en cuenta la opinión ▪ Respuesta alterna a la solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interacción entre los miembros del departamento. ▪ Apertura a las sugerencias. ▪ Capacidad de diálogo. ▪ Flexibilidad a las opiniones. ▪ Interés por las sugerencias y se llevan a la práctica las mejores de ellas.

El ejemplo más ilustrativo para definir este cuadro de comunicación es cuando el empleado pide y aporta su experiencia y conocimiento para desarrollar mejores soluciones a su trabajo diario. Sin embargo existe el obstáculo y el temor de no ser tomado en cuenta.

Participación y liderazgo

Empleados	Jefe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se toma en cuenta la creatividad. ▪ Se fomenta el trabajo en equipo. ▪ Se valora el aprendizaje y la experiencia de los demás. ▪ Identidad con el grupo de trabajo ▪ Se comparte la toma de decisiones. ▪ Decisiones inmediatas a problemas inmediatos. ▪ Apertura al aprendizaje. ▪ Cooperación voluntaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza hacia los compañeros. ▪ Apertura a la toma de decisiones. ▪ Apoyo mutuo empleado-jefe del área operativa. ▪ Comprensión. ▪ Sensibilidad. ▪ Se pide la cooperación. ▪ Fomenta el trabajo en equipo. ▪ Retroalimentación de experiencias. ▪ Valor al trabajo diario.

Para ejemplificar este cuadro basta decir que muchos de los productos y servicios que ofrece la empresa no hubieran sido posibles; si los empleados, con las carencias identificadas, no aportaran participación entre ellos y tomaran

las decisiones oportunas en momentos importantes donde sólo queda el reconocimiento en ellos mismos.

Nivel organizacional	
Empleados	Jefe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se fomenta el rumor. ▪ Se castiga el error. ▪ Poco reconocimiento. ▪ Falta de estímulos. ▪ No hay parámetros de productividad. ▪ No existen objetivos. ▪ Insensibilidad y rigidez en el trato al empleado. ▪ Comunicación informal descendente. ▪ Poca adhesión y compromiso con la empresa. ▪ Se disipa energía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de espacios de convivencia. ▪ Fomenta la desunión. ▪ Insensibilidad. ▪ Falta de estímulos y reconocimiento. ▪ No valorar la experiencia.

Como ejemplo de este cuadro fue el rumor que nos llegó que la empresa ve como un gasto innecesario los cursos de capacitación pues tiene la idea que una vez capacitados los empleados éstos la abandonarán.

El alcance de esta investigación, aportó principalmente la información necesaria sobre la situación actual de RASA, así como los problemas y requerimientos a los diferentes niveles que comprende dicha radiodifusora como organización.

Se detectó que el ejercicio espontáneo y voluntario en la toma de decisiones, cuando se presentaba un problema, elevaba la autoestima, aumentaba el rendimiento del trabajo y se fomentaba el aprendizaje. El trabajo se realizaba de manera más satisfactoria.

Lo que obtuvimos, son los insumos necesarios para preparar un modelo de comunicación participativa, de manera integral que opere en función de las exigencias tanto del –nivel interno- cargo (rol o proyecto) como de los planes de gestión y acción de la radiodifusora a corto y mediano plazo –nivel externo-, que influyan en un cambio en su estructura y cultura para hacer de ella una organización con capacidad de aprender y de valorar la comunicación, la participación y el liderazgo.

También hacemos notar que no es una investigación acabada, que se necesita más tiempo y más elementos como clima organizacional, relaciones de poder, psicología de la organización, por subrayar algunos, para dar continuidad a posteriores trabajos.

Podemos ver a RASA como una organización proactiva, en donde el trato y el servicio, tanto a empleados, dueños, directivos, como a clientes y público en general, sea provechoso y satisfactorio para todos los involucrados en generar cambios.

Se detectó que uno de los mayores activos de la organización se encontraba en los empleados del área operativa (factor humano), pues gracias a ellos, a su comunicación y a su forma de interactuar es como los productos (programas y grabaciones) se desarrollaban de manera adecuada.

De hecho la unión que ejerce este departamento y su forma de interactuar ha tenido comentarios favorables de otros departamentos; que ven con cierta envidia como se encaran los problemas y se solucionan los problemas. Si bien la organización no ha dado las oportunidades para un desarrollo integral de sus empleados, no ha sido obstáculo para que ellos desarrollen sus propios elementos de satisfacción laboral.

Conclusiones.

Siempre que nos enfrentamos a un nuevo paradigma surgen dudas, resistencias, temores e incertidumbres, reales o infundadas. Proclamar la idea de un cambio organizativo lleva siempre un riesgo.

Casi todas las organizaciones experimentan cambios, algunos de manera muy lenta y otros con una dinámica más activa. Para que estos cambios se inicien deben existir condiciones básicas de apertura por parte de la organización. De la disposición que se ofrezca será el grado de avance hacia un nuevo tipo cultura organizacional que se quiera alcanzar.

De nada servirá instrumentar planes y estrategias de comunicación si no tenemos claro el tipo de organización en donde nos desenvolvemos. Y sobre todo el interés y la claridad que los directivos tengan sobre esas acciones.

Para desarrollar el modelo de participación comunicativa fue necesario explicar, primero de forma verbal, al director de capacitación de Radiodifusoras Asociadas (RASA), Juan Bosco Laris, los alcances, las limitaciones, las oportunidades y los beneficios que se podían obtener de tal modelo. En segundo lugar se tuvo que mostrar de forma gráfica porqué RASA cumplía de manera informal con los elementos necesarios, el factor humano, para generar un cambio en su estructura organizacional del departamento de cabinas.

En el párrafo anterior referimos que RASA contaba con los elementos de manera informal; es decir, sin saberlo la empresa, los actores organizacionales del departamento operativo, gestaban el aprendizaje, la comunicación y la participación, de una forma espontánea y discreta. Aunque en varias ocasiones esa libertad de asociación y toma de decisiones se viera coartada por la arrogancia o ignorancia de algunos jefes con respecto al valor del factor humano.

El interés que mostró la dirección de capacitación fue la búsqueda para llenar un vacío existente, una nueva forma de trabajo basada en los equipos y un nuevo tipo de liderazgo. De hecho el director de esta área tenía conocimiento del trabajo en equipo en otras organizaciones, pero hasta ese momento nadie le había planteado la posibilidad de instrumentarla en su propia organización.

Las principales conclusiones que se llegaron fueron las siguientes:

- Con base en el trabajo de entrevistas y cuestionarios se detectó que la comunicación y la participación que se genera en el departamento operativo es fundamental para su buen funcionamiento. Para los actores implicados, estos procesos se vuelven una necesidad; en tanto que es un desahogo de su frustrada creatividad y un enlace de convivencia y entendimiento.

-
- La comunicación que se realiza en el departamento operativo, es en mayor medida de manera informal, pues ésta sirve como enlace para distender el ambiente que los rodea. Existe un trato respetuoso del trabajo individual y genera confianza para pedir y ofrecer la opinión de los miembros. El diálogo es su enlace de comunicación para corregir errores.
 - La participación que se practica está apoyada en un trato digno y humano que ellos mismos generaron. Intercambian experiencias y conocimientos, conscientes de que el error es para mejorar, y no para ser castigado. Es más, tuvimos la oportunidad de observar que los errores que se llegaron a cometer fueron sensiblemente compartidos sin reproche alguno.
 - El intercambio de experiencias, tanto laborales como personales, mantiene la cohesión del departamento operativo. La creatividad poco retribuida, es un aliciente personal de mejorar las cosas y fomentar el aprendizaje cotidiano.
 - Radiodifusoras Asociadas deja de lado la comunicación formal para pasar al plano del rumor. Desconoce si existe participación y un desempeño adecuado por parte de los actores porque, en principio, no cuenta con los elementos para evaluarlo. Sin embargo, la inercia que lleva el trabajo cotidiano que se realiza en la organización, provoca un olvido de instrumentar alternativas compartidas de solución de problemas para el beneficio en común.
 - Si bien RASA es una organización rígida y piramidal, los actores del área operativa le inyectan una dinámica diferente a su forma de trabajar y encarar los problemas. Existe un compromiso personal por desarrollar opciones que hagan más placentera la labor cotidiana. Con creatividad, intercambio de experiencias, comunicándose y participando superan las frustraciones y el desencanto por su organización.
 - Pudimos corroborar que muchos de los puntos; tanto del modelo de participación comunicativa (diálogo y sinergia) como del capítulo tres, (líder y equipos); son indispensables para que el actor organizacional ofrezca lo mejor de sí para un beneficio personal y de su organización.
 - Hallamos como una necesidad la creación de un espacio para la libertad de decisión y el fomento de la creatividad para el mejor desempeño de las tareas asignadas. También observamos que entre mayor capacidad de decisión sobre el trabajo que se realiza mayor es el compromiso y la satisfacción del actor.
 - Esta investigación dejó entrever que por más rigidez que imponga una estructura organizacional, existen elementos (factor humano)

capaces de crear ambientes auto-generados, alternativos que contrarresten deficiencias y aporten, en la medida de sus posibilidades, un entorno más agradable, eficiente y de óptimo desempeño en su quehacer cotidiano; apoyados en la comunicación y la participación de sus integrantes, en su particular forma de abordarlos.

- Descubrimos que la sensibilidad, la apertura a las sugerencias y compartir la toma de decisiones por parte del jefe de cabinas, no restaba en nada su autoridad, al contrario, elevaba la disposición y la creatividad por parte de sus compañeros.
- Esta organización (RASA) tiene el compromiso de crear espacios de participación, pues la investigación demuestra que cuenta con el factor humano dispuesto al aprendizaje. Las acciones desarrolladas por los integrantes del área operativa estuvieron cercanas al modelo de participación comunicativa propuesto en el capítulo cuatro.
- Detectamos que la retribución económica contribuía sólo en una parte del compromiso y adhesión hacia la organización. Si bien el beneficio económico generaba bienestar material, el espacio de participación y toma de decisiones individual atendía la parte de motivación y aprendizaje en las tareas asignadas.
- Desarrollar adecuadamente la toma de decisiones, los objetivos que se persiguen y la creatividad basados en la comunicación y la participación, por parte del actor organizacional es un principio básico para la organización que tiende al aprendizaje

La construcción de la sociedad en general y en sus diferentes organizaciones nos dice más de una cooperación tendiente al beneficio por parte del ser humano. Nos unimos a la frase de Serge Moscovici “A pesar de todos los progresos de la ciencia, se comprueba constantemente que el hombre es un remedio para el hombre”

Anexo 2

Cuestionario 2

Sexo_____

Edad_____

Puesto_____

Marca con una X tu respuesta

1.- El trabajo que realizas es:

a) monótono () b) creativo() c) sin interés ()

2.- ¿Cómo te gusta trabajar?

a) solo () b) en equipo ()

3.- ¿Ha influido tu experiencia en otros compañeros para que desempeñen mejor su trabajo o viceversa?

a) sí () b) no ()

4.- Cuando trabajas junto a tus compañeros te sientes...

a) presionado por ellos () b) identificado con ellos () c) te da lo mismo ()

5.- ¿Tomas decisiones importantes cuando enfrentas algún problema en tu trabajo?

a) sí () b) no ()

si marcaste no...¿Quién las toma?_____

6.- ¿Existe algún superior que tome las decisiones importantes por ti con respecto a tu trabajo, le reconoces su conocimiento y experiencia?

a) sí () b) no ()

7.- Cuando tienes dudas al realizar tu trabajo ¿consultas a algún compañero?

a) sí () b) no ()

8.- ¿Crees que la opinión de tus compañeros es importante para mejorar tu trabajo?

a) sí () b) no ()

9.- Si pudieras trabajar en equipo para mejorar tu trabajo ¿lo harías?

a) sí () b) no ()

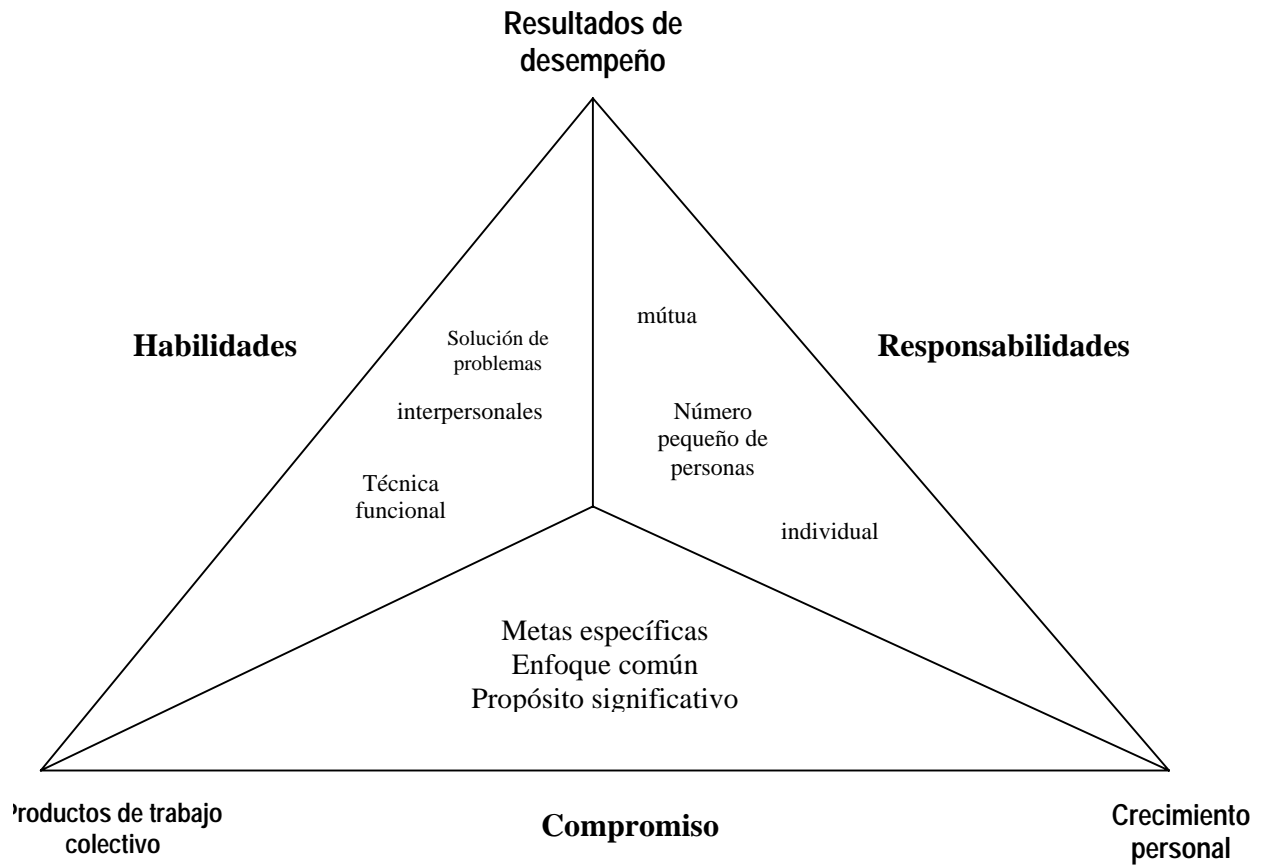
10.- ¿alguien te ha enseñado a mejorar la forma de hacer tu trabajo?

a) sí () ¿quién?_____ b) no ()

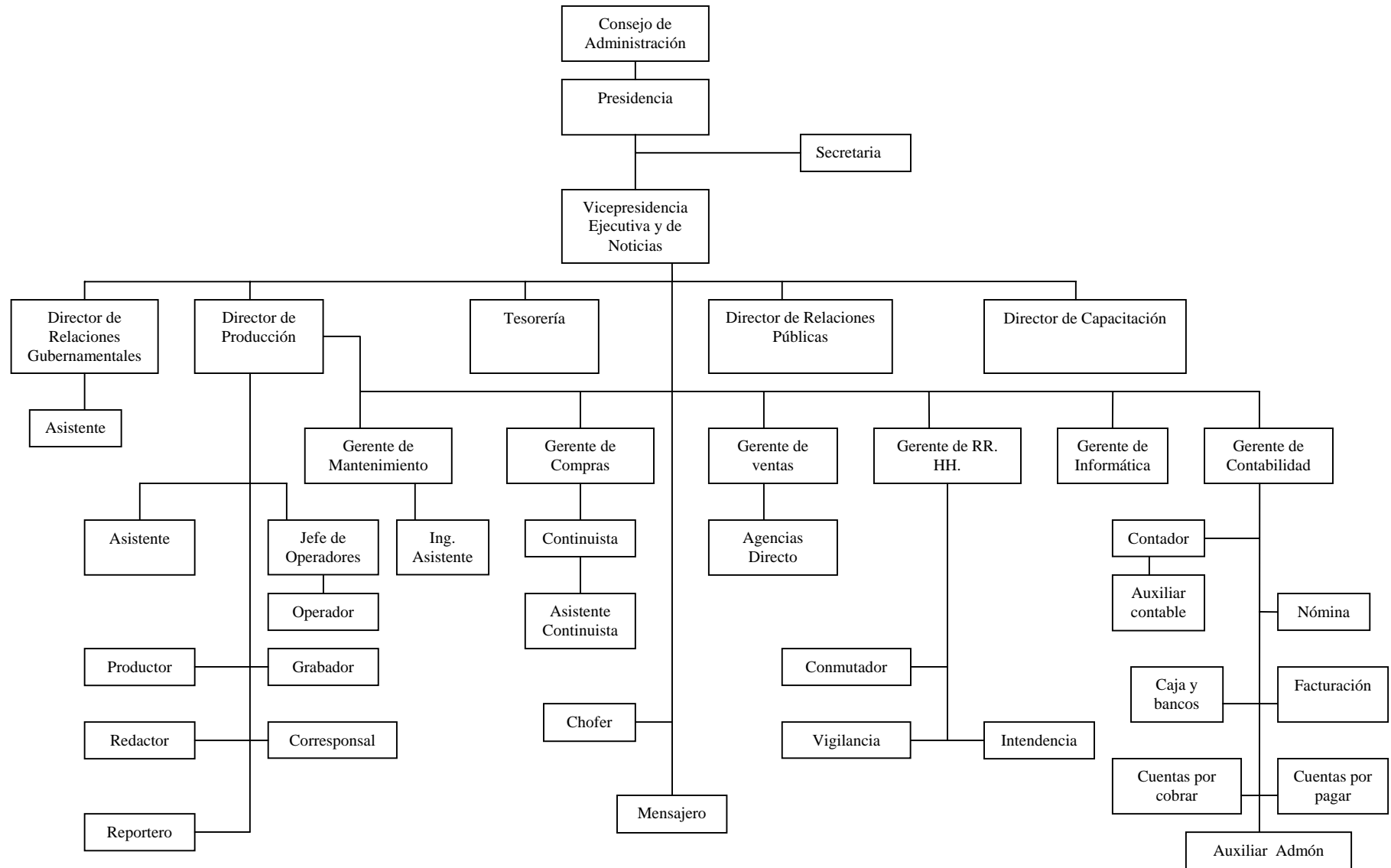
11.- Cuando aportas una opinión para mejorar tu trabajo ¿es tomada en cuenta?

a) sí () b) no ()

Anexo 4



**Anexo 5
Figura No. 1**



Fuente: Radiodifusoras Asociadas S.A. de C.V. Dirección de Capacitación

Glosario.

Actor: Empleado de alguna empresa que actúa en las decisiones de la misma.

Agente de cambio: empleado que aporta ideas creativas y soluciones en su labor cotidiana.

Alto mando: Son los directivos que ocupan el nivel más alto en el organigrama de la empresa y en muchas ocasiones son también dueños. Sus decisiones son inapelables por los empleados.

Ambiente: Interrelaciones que se forman entre las diferentes culturas y actividades los miembros de la organización.

Aprendizaje: Capacidad de adaptación, creatividad y sensibilidad al cambio.

Área operativa: Es la base de la empresa donde se inicia el servicio o el producto.

Clientes externos: Son todas las empresas con las que tenemos relaciones de compra - venta de servicios o productos.

Clientes internos: Son todos los empleados de otros departamentos que forman la empresa. También se les puede llamar proveedores internos.

Clima organizacional: Situación interna que enfrenta una organización en determinado tiempo y espacio.

Comunicación satisfactoria: Es la comunicación que responde a nuestras necesidades y hay poco margen para las interpretaciones.

Conflicto: Oposición, disputas, críticas y desacuerdos.

Cultura Organizacional: Cohesión social que mantiene unidos a los miembros de la organización.

Equipo de trabajo: Se busca la obtención de resultados comunes de los miembros, encaminando la energía hacia ese fin.

Factor Humano: Es un activo de las empresas y está relacionado directamente con los empleados que las conforman.

Grupo de trabajo: Cuenta sólo el resultado individual, cada miembro se ocupa de sus propias metas, sin prestar atención a las mejoras que puede recibir o proporcionar a los demás.

Interacción: Relación entre empleados, entre ellos mismos y el medio que los rodea.

Líder: Individuo capaz de influir en otras personas, con base en su personalidad, sus atributos o su poder.

Liderazgo: Capacidad para dirigir y encaminar acciones según los intereses que se persigan.

Mandos bajos: Son jefes de departamento y sus decisiones suelen tener poca repercusión en la empresa.

Mandos medios: Son gerentes de área que tienen a su mando uno o varios departamentos, sus decisiones pueden ser apeladas por empleados.

Modelo participativo: Modelo que pretende utilizar la comunicación para fomentar la participación y un factor de cambio en la conducta del empleado.

Multi-funcional: Capacidad para desarrollar diferentes tareas.

Nuevo Liderazgo: Agente de cambio, no busca la manipulación sino la participación. Fomenta el consenso para la toma de decisiones.

Proactivo: Actitud responsable para elegir una respuesta. Tomar iniciativa.

Reactivo: Actitud que se determina por factores externos y que impide avanzar en la solución de problemas.

Sentido de pertenencia: Está ligado íntimamente con la misión de la empresa, sentirse parte de la empresa.

Tarea: Trabajo que se asigna a cada empleado en su respectivo departamento.

Tecnología: Equipo técnico donde se apoyan los empleados para desarrollar actividades que mejoren la eficiencia de los productos o servicios.

Voluntad: disposición del empleado a aportar ideas de forma personal, sin ser obligado.

Bibliografía.

ALCOVER De la Hera, Carlos María. *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*, Madrid, Centro de Estudios Superiores Ramón Carande, 1998.

ÁLVAREZ, Héctor. *Principios de Administración*, Argentina, Ediciones Eudecor, 2000.

ARACCIOLO, Annemarie. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 2001.

AUBREY, Robert y COHEN, Paul M. España, Ediciones Deusto, 2000.

BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Ed. Paidós, 1992.

BERLO, David. *El proceso de la comunicación*, México, El ateneo, 1997.

BLAND, Michael y JACKSON, Peter. *Comunicación interna eficiente*, Colombia, Ed. Legis, 1990.

CASARES Arrangoiz, David. *Liderazgo, capacidades para dirigir*, México, FCE, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 1999.

COMBONI, Sonia y JUÁREZ José Manuel. *Introducción a las técnicas de investigación*, México, Ed. Trillas, 1990.

CORONA, Yedidia. *Anteproyecto de planes y programas de comunicación organizacional*, 1997.

D'APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio*, , Barcelona, Ed.Gránica, 1999.

DAFT, Richardaft y STEERS, Richard. *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Limusa, 1992.

DURANTE, Rola. *Las organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998.

ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis*, España, Ed. Gedisa, 2000.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1995.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación humana, ciencia social*, México, Mc Graw-Hill, 1986.

FERRER, Eulalio. *Comunicación y comunicología*, México, EUFESA, 1982.

FLOYE ACLAND, Andrew. *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, España, Ed. Paidós, 1993.

GALINDO, Carmen, et al., *Manual de redacción e investigación*, México, Ed. Grijalbo, 2002.

GARBO, Teresa. *La comunicación humana*, México, SEP, 1981.

GARDNER, Howard. *Mentes líderes; una anatomía del liderazgo*, España, Paidós, 1998.

GARDNER, John. *El liderazgo*, Argentina, Grupo editor latinoamericano, 1991.

GELLNER, Ernest. *Cultura, identidad y política*, España, Ed. Gedisa, 1993.

GINEBRA, Joan. *El liderazgo y la acción, mitos y realidades*, Ed. McGraw Hill, 1995.

GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1990,

GONZÁLEZ García, Carmen. *La comunicación efectiva*, México, ISEF, 1997.

GUISHIANI, D. *Organización y gestión*, México, Ediciones de cultura popular, 1997.

IBARRA, Eduardo y MONTAÑO, Luis. *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Porrúa, UAM, 1991.

JIMÉNEZ Castro, Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Ed. Limusa, 1997.

JUN Jong y William R. STORE. *Las organizaciones del mañana; desafíos y estrategias*, México, Ed. Trillas.

KATZENBACH, Jon R y SMITH, Douglas K. *La sabiduría de los equipos*, México, Compañía Editorial Continental, 1995.

KIDD, J.R. *El proceso del aprendizaje*, Argentina, Edit. El Ateneo, 1973.

KOLB, David A, et al. *Psicología de las organizaciones (problemas contemporáneos)*, España, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1977.

KREPS, Gary. *La comunicación en las organizaciones*, Ed Addison – Wesley Iberoamericana, E.U., 1995.

- LITTERER, Joseph A. *Análisis de la organizaciones*, México, Limusa, 1991.
- McFARLAND, Lynne Joy, et. al.. *Liderazgo para el siglo XXI*, Colombia, Ed. McGraw Hill, 1996.
- McGREGOR, Douglas. *El aspecto humano de las empresas*, México, Ed. Diana, 1987.
- MARTÍN Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*, Salamanca, U. de Salamanca, 1995.
- MARTÍNEZ Velasco, Alberto y NOSNIK, Abraham. *Comunicación organizacional práctica*, México, Trillas, 1993.
- MATTERLART, Armand y Michelle. *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona, 1997.
- MEGGINSON, Leon. Et. al. *Administración*, México, Cía. Editorial Continental, 1992.
- MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*, México, Ed. Alfaomega, 1998.
- MOSCOVICI, Serge. *La era de la multitudes*, Trad. Aurelio Garzón, México, FCE, 1993.
- MUÑOZ, Blanca. *Cultura y comunicación*, España, Ed. Barcanova, 1989.
- NONAKA, Kujiro y HIROTAKA, Takeuchi. *La organización creadora de conocimiento*, traducción Martín Hernández, México, Oxford University Press, 1999.
- PALOMO Vadillo, M^a. Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid, Ed. ESIC, 2000.
- PFEFFER, Jeffrey. *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 1992.
- PIÑUEL Raigada, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, España, Ed. Síntesis, 1997.
- PRATT, Henry., editor, *Diccionario de sociología*, México, FCE, 1997.
- RAMOS Padilla, Carlos G. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991.
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. México, Editorial el manual moderno, 1998.
- RUBINSTEIN Moshe y FIRSTENBERG, Iris R. *La organización pensante*, México, Oxford University Press, 2001.

SCOTT, William y MITCHELL, Terence, *Sociología de la organización*, Argentina, El ateneo, 1978.

SENGE, Peter. *La quinta disciplina*, España, Ed.Granica, 1998.

SMITH, Peter y PETERSON, Mark. *Liderazgo, organizaciones y cultura*, España Ediciones Pirámide, 1990.

WEI CHOO, Chun. *La organización inteligente*, traducción Daniel Rey, México, Oxford University Press, 1999.

WRIGHT, Ch. *Comunicación de masas*, México, Paidós, 1999.