



51  
2E

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

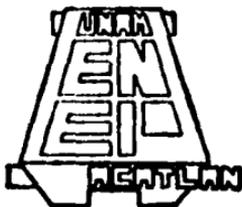
**Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
ACATLAN**

**FALLA DE ORIGEN**

**COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y  
RECURSOS HUMANOS**

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA**  
**P r e s e n t a**

**Luis Martín Valencia Aguirre**



**Asesor de Tesis:  
Lic. Alma Rosa Alva de la Selva**

**Acatlán, Edo. de México**

**1995**



## **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 está 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.

**Realizo esta tesis en honor al conocimiento  
y enseñanzas de los maestros de toda  
mi trayectoria académica,  
y la dedico a quienes tanto de ello me han dado,  
mis padres, Antonia y José, los más sabios.**

**Mil gracias a mi asesora de tesis y  
modelo de profesionalismo,  
Lic. Alma Rosa Alva de la Selva.**

## INDICE

### INTRODUCCION. 1

### CAPITULO 1. COMUNICACION ORGANIZACIONAL 5

- 1.1 Las Relaciones Públicas como antecedente (Desarrollo y definición) 5
  - 1.1.1 Relaciones Públicas y Publicidad 12
- 1.2 Comunicación organizacional, definición. 14
- 1.3 De las organizaciones. 24

### CAPITULO 2. RECURSOS HUMANOS

- 2.1 Cómo se administran los Recursos Humanos en la actualidad 28
  - 2.1.1 El proceso tradicional en la práctica 34
  - 2.1.2 El perfil profesional del administrador de Recursos Humanos 38
- 2.2 La necesidad de desarrollar el potencial humano y contribuir a la formación de los Recursos Humanos en nuestras organizaciones 38
- 2.3 El resultado: eficiencia organizacional 42

### CAPITULO 3. EL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL 45

- 3.1 LA SELECCION DEL PERSONAL 48
  - 3.1.1 Según tres variables individuales 47
  - 3.1.2 Según la estructura organizacional 48
  - 3.1.3 Según la cultura organizacional 51
- 3.2 ANALISIS Y ASIGNACION DE PUESTOS 53
  - 3.2.1 Características intrínsecas del puesto 56
  - 3.2.2 Características extrínsecas del puesto 57
- 3.3 LA CONTRATACION 59
  - 3.3.1 El primer impacto en el puesto 60
  - 3.3.2 La inducción del nuevo empleado: Un plan de comunicación organizacional y sus objetivos 61
  - 3.3.3 El programa comunicativo de inducción y los medios 64

<b>3.4 LA CAPACITACION DEL PERSONAL</b>	<b>66</b>
3.4.1 Capacitar para la productividad	68
3.4.2 Educación para el desarrollo social	71
3.4.3 Necesidades de capacitación	72
3.4.4 Tecnología de capacitación	73
<b>3.5 EL MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>76</b>
3.5.1 Motivación	79
3.5.1.1 Jerarquía de necesidades de Maslow	80
3.5.1.2 Tres necesidades secundarias de McClelland	82
3.5.1.3 Teoría de Motivación/Higiene	83
3.5.1.4 Teoría de las expectativas	85
3.5.1.5 Elementos del Conductismo	86
3.5.1.6 Efectos de la motivación	87
3.5.1.7 Comunicación y motivación	88
3.5.2 El poder en la organización	88
3.5.2.1 Poder y comunicación	90
3.5.2.2 El poder	92
3.5.2.3 Tipos o formas de poder	93
3.5.2.4 Fuentes de poder	94
3.5.2.5 Conclusión	96
3.5.3 El liderazgo	96
3.5.3.1 Teoría del liderazgo	97
3.5.3.2 Rasgos de personalidad del líder	99
3.5.3.3 Estilos de liderazgo	101
3.5.3.4 Comunicación y liderazgo	103
3.5.4 El conflicto	105
3.5.4.1 El proceso del conflicto	108
3.5.4.2 Comunicación y conflicto	111
3.5.5 Cultura organizacional	114
3.5.5.1 Algunas funciones de la cultura organizacional	117
3.5.5.2 ¿Cómo surge una cultura corporativa?	118
3.5.5.3 ¿Cómo se transmite y mantiene la cultura corporativa?	119
3.5.5.4 Comunicación y cultura organizacional	122
3.5.5.5 La identidad corporativa	124
a) Logotipos	128

b) Slogana	133
c) Señalética	134
<b>3.5.6 Comunicación e información</b>	<b>135</b>
3.5.6.1 El proceso de comunicación	139
3.5.6.2 El rumor	141
3.5.6.3 Mensajes a prueba de distorsión	144
3.5.6.4 La comunicación no verbal	145
3.5.6.4.1 Tres dimensiones de la conducta no verbal	147
3.5.6.5 Tecnología de comunicación organizacional y retroalimentación, entre la gerencia y los empleados (útil a los recursos humanos)	152
3.5.6.5.1 Los medios de comunicación institucional	154
<b>3.6 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>160</b>
3.6.1 El papel del comunicólogo en la evaluación	165
3.6.1.1 El marco conceptual	165
a) Control de calidad (CC), Visión tradicional	165
b) Control total de calidad (CTC). Visión actual	170
c) La calidad	171
d) Breve reseña del origen, definición e implantación del CTC	172
e) Factores que dificultan la implantación del CTC	178
3.6.2 El cambio de cultura organizacional como una necesidad para evolucionar hacia el CTC	184
3.6.2.1 Proceso de cambio de cultura corporativa	187
3.6.2.2 Estrategias de cambio	188
3.6.2.3 Pasos para realizar el cambio cultural	189
3.6.3 Planes de capacitación y de comunicación para diseminar el marco conceptual (3.6.1.1) y el cambio cultural (3.6.2)	191
<b>3.7 SEPARACION O LIQUIDACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>194</b>
3.7.1 La entrevista de separación	199
3.7.1.1 Propósito de la entrevista en separación involuntaria	200
3.7.1.2 Propósito de la entrevista en separación voluntaria	201
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>203</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>215</b>

## INTRODUCCION

Este trabajo busca exponer los puntos en los que la Comunicación Organizacional incide sobre el manejo de los individuos en una organización, por lo que se realiza un análisis a la ejecución de actividades tendientes a la dirección de Recursos Humanos (RH), para luego dar paso a la conformación de lo que aquí llamaremos Proceso de Administración de Recursos Humanos (PARH), revestido por las perspectivas de aplicación de la Comunicación.

Considerando que la teoría sobre la Comunicación Organizacional hasta hoy no ha sido del todo desarrollada, en este trabajo se aprovecha lo ya existente y se busca su aplicabilidad, teniendo como fundamento la observación personal y de documentos sobre el funcionamiento común de las empresas, de manera que sirva para ubicar concretamente los espacios donde nuestra materia pueda intervenir.

De este modo, es como nos enfrentamos al círculo administrativo de la organización, particularmente con el sector dedicado al personal, mismo que aquí se reserva un lugar para ser estudiado en su calidad de centro de los Recursos Humanos (RH).

Como se verá, el desarrollo de esta tesis se va dando en tres etapas, siendo la última la que representa el eje central del tema, la proyección de los elementos comunicativo organizacionales sobre la administración de los RH; no sin antes revisar lo relativo a la comunicación en la empresa por un lado, y por otro a los RH.

Debe reiterarse que el objetivo de llegar a la intersección del proceso de la administración del personal con el empleo de la Comunicación, es el de conocer en qué forma ésta apoya el mejor desenvolvimiento de la empresa, como una entidad productiva y satisfactoria para la gente que labora en ella y para la sociedad, aunque sea de manera indirecta.

Debido a la situación que vive una sociedad como la nuestra, afectada por una fuerte crisis económica, es preciso reflexionar sobre las formas en las que cada individuo como profesional debe colaborar para solucionar los problemas. En este caso, se pretende desarrollar una tesis que aunque sea en mínimo grado, aporte pistas para la solución de un caso particular: el hundimiento y desaparición de empresas poco

productivas; o bien, una tesis que al menos denuncie las fuentes de desavenencias por las que una compañía puede decaer.

Asimismo, la tesis no es ajena al entorno socioeconómico actual, pues en todo caso éste es el que la origina, al tiempo que presta la oportunidad para que el conocimiento resultado del estudio de la Comunicación tenga ejercicio.

Como se verá, el planteamiento del tema irá exponiendo la influencia del contexto actual, con mayor énfasis en la tercera parte del trabajo, donde se retoman aspectos de la globalización internacional, en cuanto a la competitividad empresarial se refiere, por ejemplo.

Asumimos que mediante una utilización más efectiva de elementos de Comunicación Organizacional una empresa puede verse auxiliada para permanecer en pie y avanzar rumbo a la eficiencia corporativa, y más cuando su cuadro de aportaciones está enfocado plenamente a los RH, como lo pretende esta tesis, cuya idea central encontró apoyo en una conferencia entre representantes de la CONCAMIN y la Sra. del Trabajo y Previsión Social, donde se estableció que la superación empresarial depende de tres factores:

- a) La formación de recursos humanos,
- b) El manejo efectivo de la comunicación y la información, y
- c) La posesión de la tecnología puntal.

Se espera que la tesis destaque los principios con los que se identifican al menos los dos primeros puntos.

El presente estudio se divide en tres capítulos; el primero, titulado Comunicación Organizacional (CO) se dedica a la reunión de conceptos y definiciones con los cuales se facilita la comprensión del área que en primer término nos preocupa, habla de los antecedentes con los que inició su nacimiento y de las perspectivas que como materia apenas floreciente va siguiendo; al mismo tiempo, explica los vínculos que guarda con la comunicación en general.

El primer capítulo es de carácter introductorio a la materia, resumiendo la naturaleza de sus objetivos de la manera más elemental para que aún el lector poco asiduo al tema obtenga una interpretación sencilla del mismo.

Al combinar la teoría de la comunicación con la realidad de las organizaciones se abordan con cierta profundidad las teorías de la organización en un apartado que completa la definición del tema.

El segundo capítulo, llamado Recursos Humanos (RH), aborda en particular la problemática del personal, concentrándose en la necesidad de destacar su importancia entendiendo a los empleados como verdaderos seres humanos al interior de la organización.

Se encarga también de expresar una posición de inconformidad respecto al modo como se presupone que son manejados los RH en numerosas empresas, que originan un mal funcionamiento del sistema productivo.

En esta sección intervienen conceptos de la administración de empresas, ya que entre otros factores, los humanos están bajo su dirección, a pesar de que en la práctica es visible que las acciones en ese sentido no son efectuadas de la manera adecuada, es fácil constatar que los RH son descuidados, pues de hecho no existe un marco teórico que señale los lineamientos para organizarlos, y los estudios que hay no profundizan en la problemática o han carecido de difusión.

Aquí se apreciarán algunos datos que manifiestan la deficiencia con que opera la administración de RH, pero que por fortuna pueden suplirse con un planteamiento de CO.

Con lo anterior no se quiere calificar como un fracaso absoluto la tarea administrativa, sólo se intenta tomar las oportunidades de participación para nuestra materia.

Posteriormente, el capítulo cierra argumentando la posibilidad de respaldar la superación de las compañías en crisis mediante la formación potencial de los RH, con ayuda de un procedimiento administrativo sustentado por la CO, el cual se presenta en el capítulo siguiente.

4

**El Proceso de Administración de Recursos Humanos (PARH), desde la perspectiva de la CO, es el título del tercer y último capítulo de la tesis, parte medular del trabajo. Es la sección donde se visualiza la planeación del factor humano con un enfoque distinto al tradicional, interpretado con elementos ya no puramente administrativos.**

**El PARH es descrito como una serie de etapas consecutivas a través de las cuales transcurre la estancia del individuo en la organización. Se trata de un proceso que abarca desde el momento en que los RH van a ingresar al sistema laboral hasta que salen del mismo. Las etapas son: 1) La selección de personal, 2) Análisis y asignación de puestos, 3) Contratación, 4) Capacitación, 5) Mantenimiento, 6) Evaluación del desempeño, y 7) Liquidación de RH. Cada apartado comenta la actuación de la CO como una opción para mejorar el ejercicio de dirigir los RH.**

**No tendría validez un estudio que propusiera mejoras al procedimiento administrativo si no fuera conciente del estado en que se encuentran las organizaciones, es por ello que se harán algunas generalizaciones, en vista de que si bien es cierto que las crisis de las compañías no afecta por completo al universo de las mexicanas, es cierto también que existen síntomas cuya frecuente aparición no deja duda de que nuestra sociedad vive una situación tan difícil que alcanza a la mayoría de ellas.**

**A la vez que se van explicando algunos rasgos de la problemática de empresas en este momento histórico, se subraya la necesidad de contribuir para el fortalecimiento del RH de alto nivel que evite riesgos críticos a la organización.**

**En conjunto, las fases del presente capítulo presentan algunas ideas para trabajar en favor del factor humano y de la empresa, si se ponen en práctica los postulados de la CO, esto es en cualquier momento sin importar la etapa en la que se encuentren los empleados con referencia al proceso de su administración.**

**Con todo esto se dan los primeros pasos en la conjugación de dos campos de estudio distintos pero complementarios, la CO y los RH.**

## **COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

### **CAPITULO I**

#### **"COMUNICACION ORGANIZACIONAL"**

##### **1.1 LAS RELACIONES PUBLICAS COMO ANTECEDENTE (DESARROLLO Y DEFINICION)**

En el presente trabajo explicaremos la función de las Relaciones Públicas (RP), entendiéndola como un antecedente en el estudio de la Comunicación Organizacional (CO). Veremos que el campo de las RP ha venido conformándose a través del tiempo y lo que de ella se conoce hoy, es el resultado de muchos años de estudio y experiencia de aquellos que la han practicado como una profesión. Así, las RP no surgieron a la práctica ya desarrolladas, fueron las necesidades históricas las que le dieron forma.

En tanto que algunas actividades del campo de las RP en una empresa son factibles de conducirse por la vía de lo que hoy conforma la CO, puede entenderse a las RP como un antecedente. Puede hablarse de la función emisora de comunicados que parten de la institución hacia los públicos afectados por los sucesos organizacionales, de la facultad de utilizar los medios de comunicación colectiva o masiva para el mismo efecto, la difusión de mensajes propagandísticos y publicitarios enfocados a la consecución de nuevos clientes, etc. como acciones de CO y al mismo tiempo de RP.

Se sobreentiende entonces, que el publirrelacionista es ante todo un comunicador que mantiene los vínculos entre la empresa y los diversos públicos externos, no obstante, la CO ahora pretende alcanzar además de estos públicos al sector interno de la empresa, es decir, a los empleados, a quienes da gran atención.

Como se verá, la CO no separa la comunicación externa de la interna, sino que forma un enlace entre los distintos públicos y se ocupa de todas las comunicaciones en que incurre la empresa.

La evolución hacia la CO se caracteriza por esa comprensión integral de la comunicación, a la vez que asume un conocimiento más completo sobre la materia. Sin embargo, esto no implica que las RP hayan sido desplazadas por la CO y que éstas ya no se ejerzan, significa que hubo una transición en lo estudiado sobre la comunicación dentro de las organizaciones cuyo origen estuvo en las actividades de las RP; finalmente algunas de las tareas de la nueva materia bien pueden percibirse como acciones de RP.

Una aproximación a la materia de las RP las define como "el proceso de guiar mejor la relación o adaptación de la organización al medio del cual depende. Estudia las relaciones recíprocas entre individuos, instituciones y grupos sociales"<sup>1</sup>.

Según Edward L. Bernays, el ejercicio de las RP como una actividad se da en nuestra historia desde el primer momento en que se realizan ejercicios de poder, cuando los individuos se dividen entre dirigentes y dirigidos; cuando surge la necesidad de relacionarse los unos con los otros en el intento de acordar intereses divergentes. En este sentido se está hablando ya no de individuos aislados, sino de grupos de ellos identificados por experiencias comunes, esto es, agrupaciones de públicos diferenciados. El poder es entonces un factor que vincula las diversas posiciones políticas.

Se ha encontrado en la práctica que las RP se caracterizan por tres elementos que actúan como necesidades sociales y que son tan antiguos como la misma sociedad:

- 1.- La información (de los pueblos o gente)
- 2.- La persuasión (de los pueblos o gente)
- 3.- La integración (de los pueblos o gente)

Por su parte, los medios y métodos para lograr dichos objetivos han evolucionado a medida que cambia la sociedad, y por ende, también ha evolucionado el desarrollo de las RP, hasta convertirse en una actividad profesional.

Hoy día, la comunicación y la información son una necesidad de las sociedades contemporáneas, la psicología social provee las bases de la persuasión, y la cultura

<sup>1</sup> Edward L. Bernays, "Relaciones Públicas". Troquel, pp. 10

que estamos viviendo lleva consigo valores que descubren una gran responsabilidad civil, la de integrar mutuamente a los grupos sociales.

Al cubrirse la necesidad de la información se fue moldeando y expresando una opinión pública que más tarde representaría cierto papel en la vida nacional, la vida de las mayorías. También a través de la persuasión se alentaba la conformación de la opinión pública, pero ahora sugiriendo además del pensar, el actuar público. Finalmente el resultado fue la integración de los diversos públicos por la unificación de intereses y objetivos, bajo la forma de un acuerdo entre los mundos diferentes para una mejor existencia.

Al hablar del poder, representado por la opinión pública y manejado por las RP, nos referimos al encuentro entre dos o más fuerzas antagónicas, regidas por argumentos ideológicos diferentes; así como también a distintas opiniones públicas que desde tiempos remotos han buscado la difusión e igual que hoy se ha luchado por ganar adeptos y apoyo de los públicos. Y ésta es una situación que prevalece en todos los niveles de la vida en común y en todas las dimensiones sociales, ya que siempre existe la competencia por ganar poder, ya entre naciones, como es el caso de las guerras mundiales, donde además se utiliza la propaganda; ya entre organizaciones, que se disputan el mercado empleando la publicidad. En cada nivel encontraremos la participación de las RP con el propósito de lograr metas específicas.

Hacia la primera mitad del presente siglo, el desarrollo de los medios masivos de comunicación como la radio y la televisión, así como el de las profesiones de la publicidad y propaganda, dieron a las RP un toque distintivo y más o menos definieron su campo de acción. Ya pudo verse a las RP como una profesión. Evolucionaron los medios persuasivos e informativos y evolucionaron las RP, aportando técnicas para la integración pública.

La integración en sí misma es un factor de mucha importancia, pues da entrada a la necesidad de considerar intereses ajenos, además de los propios, para la acción. Es lo que el autor Bernays llama "senda de doble sentido" en RP, cuando importan además de las metas particulares o propias, las de otros agentes externos<sup>2</sup>. En otras palabras, una de las principales razones de ser de las RP es la unificación de intereses, tanto

<sup>2</sup> Bernays, *op. cit.*, pp. 122.

individuales como organizacionales, privados y públicos, respectivamente. Y para esto se precisa de una base de principios éticos en las RP, lo que no es indispensable en otras profesiones, ya que la meta es la buena voluntad<sup>3</sup>.

Aun cuando las RP no son una ciencia, se vale de medios científicos para solucionar problemas de su campo de acción. El publicirrelacionista, a su vez, aplica las ciencias sociales y del comportamiento que inciden en el cambio o mantenimiento de actitudes<sup>4</sup>, predominando una función de comunicación en gran parte del desempeño profesional. Por ello al practicante de RP se le considera como un conocedor de las ciencias de lo social y del comportamiento aplicadas.

La inexistencia de un cuerpo de conocimientos teóricos es debida a la gran variedad de situaciones problema en los que el publicirrelacionista puede intervenir. Lo cual no quiere decir que éste forzosamente deba solucionar todo tipo de problemas, ello dependerá de sus habilidades personales, y en cuestión de conocimientos, de su amplia visión social y humanística.

Acerca de la diversidad de casos en que puede actuar el profesional de RP, existen siempre ciertas condiciones que operan por lo general en los asuntos organizacionales, por ejemplo: la necesidad de comunicar, la de informar, la de evaluar y la de planear.

El autor J. Robinson es uno de los primeros en destacar la importancia de la Comunicación en el campo de las RP y afirma que no solo es importante, sino imprescindible, dado que las RP pueden estudiarse a través de un modelo de comunicación y sólo después será posible la solución de RP a cualquier caso problema.

Asimismo, indica que al analizar un asunto bajo la perspectiva del publicirrelacionista, es necesario analizar el papel del emisor, del receptor, del mensaje, como también la influencia del contexto social y de los canales comunicativos, todo con el fin de tener una eficaz intervención de RP.

---

<sup>3</sup> *Idem.*

<sup>4</sup> Edward J. Robinson. "Comunicación y Relaciones Públicas", pp. 25.

Robinson hace un listado de seis generalizaciones aplicables a cualquier caso de estudio de RP y los define como elementos causales de la función de RP:

- La necesidad de comunicación,
- La necesidad de delinear las actitudes o el comportamiento,
- La necesidad de planeación,
- La necesidad de relacionar los programas de RP con la administración,
- La necesidad de un examen analítico de la ética de lo que se planea, y
- La necesidad de reportar la información (para evaluar resultados)

Por otro lado, John E. Marston reconoce que para un experto en RP es básico ser comunicólogo, aunque no suficiente<sup>3</sup>.

Cuttlip y Center son testigos de que el inicio de las RP se dio con la práctica del periodismo y las habilidades informativas, incluyendo el manejo de la opinión pública.

Es evidente que esta disciplina tiene una historia muy corta como actividad profesional, unas cuantas décadas han sido el tiempo en que los estudiosos hicieron aportaciones enriquecedoras, y aun cuando no se tenga una estructura bien definida de sus funciones, podemos observar que hay coincidencias importantes entre las definiciones de varios autores en lo que respecta a la importancia de la comunicación. Sin embargo, el hecho de que falte un marco teórico delimitado no significa que la práctica de las RP sea confusa y esté perdida, más bien, como se dijo anteriormente, ello es indicador de la gran diversidad de aplicaciones posibles.

A continuación trataremos de establecer lo que significan las Relaciones Públicas, tras la guía de autores cercanos a nuestros tiempos que han destacado en recientes trabajos sobre el tema, sin dejar de lado las aportaciones de los antiguos maestros.

Una definición sencilla pero elemental es la de Marston:

---

<sup>3</sup> John E. Marston, "Relaciones Públicas Modernas", Mc Graw Hill, pp. XII.

Las RP son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerado, esto es porque las RP no son accidentales, sino que se planifican cuidadosamente, son persuasivas porque alguna persona desea que otra haga algo o crea en algo, y debe comunicar a grupos particulares de personas más que a individuos aislados<sup>6</sup>.

En otro sentido, señala que "las RP son el arte de hacer que su compañía sea agradable a sus empleados, sus clientes, las personas que le compran, que le venden, y que éstos la respeten"<sup>7</sup>.

Merston apoya también la definición del Public Relations News que dice lo siguiente: "Las Relaciones Públicas son la función gerencial que evalúa actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para ganar la aceptación y entendimiento públicos". Pero añade que dicho programa de acción debe concebirse como un programa de comunicación al mismo tiempo<sup>8</sup>.

Posteriormente, el mismo autor propone una fórmula que sirve para llevar a cabo la función de RP dentro de una organización. La fórmula es conocida por la sigla I.A.C.E. y se desarrolla como sigue:

- 1.- Investigación.- Primero se realiza un estudio para diagnosticar la situación problema de la organización, para saber con precisión las causas y actuar debidamente.
- 2.- Acción (o planeación).- En segundo lugar realizar las acciones o planes encaminados a resolver el problema, mismos que fueron producto de la investigación anterior. En esta parte se desarrollan los programas y campañas de acción preventiva o correctiva, según se requiera.
- 3.- Comunicación.- El tercer punto es la comunicación y es el proceso en que se hará el envío de mensajes destinado a informar a los públicos sobre el problema y la manera de solucionarlo. Se considera que la comunicación debe ser bidireccional.

---

<sup>6</sup> *Idem.*, pp. 3.

<sup>7</sup> *Idem.*, pp. 5.

<sup>8</sup> *Idem.*, pp. 6.

**4.- Evaluación.-** Al final se hace la evaluación para medir el estado en que han quedado las cosas después de la implementación de los planes de RP, para medir su impacto y efecto, a fin de continuar o volver al principio de la fórmula.

Como otro punto de referencia, veámos la interpretación que hace Ríos Szalay de las RP. Tomando como base las opiniones de Cuttllip y Center, nos dice que:

La función de las relaciones públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, o públicos, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta<sup>9</sup>.

Cabe recalcar la importancia que encierra esta definición en los últimos renglones, la proyección de una imagen favorable para la consecución de los objetivos organizacionales. En este momento se está considerando a la organización como una parte dentro de un sistema social, donde aquella es menor y depende del sistema. Con tal dependencia queda manifiesto que una organización precisa adaptarse a un medio de interrelaciones y justificar su existencia ante la sociedad, compuesta por diferentes tipos de públicos.

Asimismo, el autor señala que:

El objetivo final de las RP es lograr que esa imagen sea positiva y se acreciente como tal, a fin de que influya en los diversos públicos para que sus actitudes hacia la organización sean favorables, ayudando así a que ésta alcance sus objetivos<sup>10</sup>.

Una vez más, el papel de la comunicación viene a ser imprescindible en el ámbito de las RP, ya que se trata de una comunicación honesta y recíproca entre la organización y los públicos, pues es importante que la organización se dirija a los públicos con la verdad sin crear opiniones "favorables" que realmente sean falsas.

Por otra parte, las RP practican la emisión de comunicados que llevan un fin determinado, entre otras cosas, la creación de cierta imagen institucional. Para ello

<sup>9</sup> Jorge Ríos Szalay, "Relaciones públicas, su administración en las organizaciones", Trillas, pp. 13.

<sup>10</sup> *Idem.*, pp. 13.

emplean los diversos medios de comunicación, lo cual no implica realizar publicidad, si bien ésta es una de las actividades de RP.

En este marco, Ríos Szalay sostiene que las RP son una función que va de la organización hacia afuera, es decir, es más relevante el ambiente exterior que el interior de una empresa. Mantiene una perfecta división entre RP internas y RP externas, y en su definición de la materia pesa mucho la atención de los públicos externos. Por este motivo se sobreentiende que el desempeño de las RP son un cúmulo de acciones realizadas por "X" organización hacia los diversos públicos, en especial los externos.

Ahora bien, hemos pretendido que el hecho de llegar a una definición clara de lo que constituye las RP, sirva para marcar los orígenes y antecedentes de la CO, materia aún más nueva; y sin duda al revisar los conceptos de CO se encontrarán múltiples similitudes, así como una diferencia muy importante, pero no única, que es la dirección que lleva la CO principalmente hacia el interior de la organización, es decir, se enfoca más a los públicos internos que externos, aunque entendiendo la vinculación entre ambos como fundamental.

### **1.1.1 RELACIONES PUBLICAS Y PUBLICIDAD**

Es pertinente abrir una breve discusión sobre las características distintivas de las Relaciones Públicas y la Publicidad. La discusión se da en cuanto a que ambas materias se relacionan estrechamente, pero sin ser la misma cosa, incluso se combinan en la práctica pero nunca se deben confundir.

Por principio, la publicidad es sólo una parte de las RP, éstas a su vez están en posición de brindar asesoría al publicista, en aquellos aspectos que pueden influir en la imagen de una organización.

Por su parte, Ríos Szalay reconoce además dos tipos de publicidad, ambas diferentes de la función de RP. Primero sugiere la publicidad promocional que puede llamarse publicidad llanamente y que tiene el fin de alentar las ventas del producto o servicio de la organización. Y en segundo lugar define la publicidad institucional, cuyo propósito es el de comunicar al público en general, determinadas acciones organizacionales

para dar a conocer su estructura o contribuciones a la sociedad, por ejemplo. De esta manera, la publicidad institucional se comunica con todos los públicos, no sólo con los clientes o compradores. En otro sentido las RP tratan de fomentar una imagen favorable de la organización e igualmente pueden valerse de la publicidad institucional como una técnica.

Evidentemente, la publicidad promocional, la institucional y las RP persiguen objetivos de comunicación en cierta forma similares, debido a la familiaridad de funciones y por ello resulta difícil establecer los límites entre una y otra materia.

Claro está que no son lo mismo Publicidad y RP; sin embargo, complementándose mutuamente pueden llegar al mismo final: ocasionalmente se pretende construir una imagen a través de la publicidad, imagen necesaria para poder permanecer en ciertos mercados, para conseguir apoyo de la opinión pública y para poder, de esta manera, vender sus productos y hacer rentable la empresa.

En otros términos, la revista "La Publicidad"<sup>11</sup>, admite bajo el concepto de PUBLICIDAD las tres funciones diferenciadas anteriormente, indicando que los objetivos de la publicidad son determinados por las circunstancias del sector en que trabaja, por los planes de mercado bajo los que funciona la compañía; de tal modo que las ventas no son el único objetivo, además se presenta muchas veces para mejorar la imagen de la compañía, para posicionar una marca, para recordar la existencia de un producto, para crear conciencia, preferencia, etc.<sup>12</sup>

Asimismo, establece la diferencia más bien por los objetivos variados que cumple, no por el nombre que lleve la materia. Finalmente, lo que importa no es precisamente distinguir los límites entre una y otra materia, sino conocer las distintas tendencias que rigen cada una y, en su caso, emplearlas como corresponde, con mayor especificación, según el objetivo propuesto.

---

<sup>11</sup> "La publicidad", Ediciones Plus, No. 10.

<sup>12</sup> *Idem.*, pp. 162-164.

## **1.2 COMUNICACION ORGANIZACIONAL, DEFINICION.**

Para empezar la exposición de este tema es necesario hacer unas reflexiones respecto a lo que implican estos términos.

La Comunicación, así como otras ciencias, está encargada de dar solución a cuestiones concretas que en algún momento afectan negativamente al ser humano. Otras veces, las mismas cuestiones son estudiadas para ver la forma de utilizarlas en beneficio también del ser humano.

Así pues, el hombre trata de llevar un control sobre todo aquello que lo afecta, toma las aportaciones científicas como medio de prevención y corrección para sus problemas. Es por ello que las ciencias de la comunicación están siendo ampliamente estudiadas, en tanto se reconoce que el hombre necesita conocer el proceso comunicativo para interrelacionarse con los demás en el medio que lo rodea y así poder desarrollarse. El problema surge cuando una persona no puede relacionarse con los demás a falta de recursos, y entonces decimos que no está adaptada al sistema debido a la mala comunicación.

Peor aún, el problema de la comunicación no se queda en el nivel interpersonal, asciende a posiciones más complejas y de variadas dimensiones, donde el individuo sigue siendo el elemento fundamental. Es por ello que si se quiere arreglar las situaciones conflictivas del individuo se debe saber de él como principio.

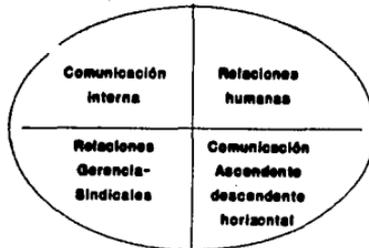
Los individuos generalmente dividen su tiempo entre el trabajo y el descanso, más lo que nos interesa ahora es el tiempo que pasa en vigilia, aunque se trate de una persona desempleada, siempre está en contacto con una organización o institución. Al mismo tiempo, el individuo recibe determinadas influencias de su entorno ocasionadas por aquéllas. Es aquí cuando notamos la gran razón que tuvo William White al escribir que la mayoría de nosotros somos "hombres organización", ya que nuestra vida cotidiana transcurre entre diversas organizaciones, cualquier necesidad que tengamos la satisface alguna organización y recurrimos a ella. El hombre vive de las organizaciones y para las organizaciones. Por otra parte, la cantidad y diversidad de organizaciones es una respuesta a las necesidades económicas y sociales del hombre

moderno, pues son la fuente de bienes y servicios materiales o inmateriales, donde interactúan los factores físicos, tecnológicos y ambientales.

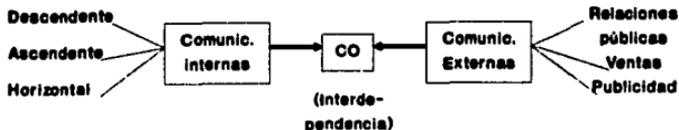
Sin embargo, muchas veces hemos visto que la organización a la que acudimos no funciona como desearíamos que fuera, ni siquiera de la manera adecuada, notamos deficiencias que provocan inconformidades, su desarrollo organizacional es insuficiente.

Esta es una preocupación que invade a los directivos de las organizaciones. Afortunadamente ya hay quien se haga cargo de algunos de sus problemas, aunque muchas de nuestras organizaciones no lo saben, se trata de la Comunicación Organizacional (CO).

Redding y Samborn, indican que la CO divide su tarea en cuatro aspectos distintos: comunicaciones internas, relaciones humanas, relaciones gerencia-sindicales y comunicación ascendente, descendente y horizontal, ilustrándolo como sigue:



A la vez, señalan que la CO atiende la interdependencia entre los rubros de las comunicaciones internas y las externas, incluyendo en el primero la comunicación ascendente, descendente y horizontal que se da en los públicos internos, mientras que en el segundo grupo encierra las Relaciones Públicas, ventas y Publicidad, las que se dirigen a los públicos externos. Los autores lo grafican de la siguiente manera:



Hasta hoy los estudiosos de las organizaciones han detectado que muchas de las fallas provienen de defectos en las propias estructuras administrativas, mientras que los comunicólogos culpan a los malos procesos comunicativos. De esta forma, el resultado ha sido un híbrido que atiende la problemática con una doble perspectiva, la de la comunicación y la de la organización, analizando por un lado, el flujo comunicativo de mensajes y por el otro, los procesos sociales e intergrupales, llevando por nombre Comunicación Organizacional.

Respecto a la definición de la naturaleza de la CO, resulta que no existe una universal, cada autor subraya lo que a su manera de ver es más importante. Aquí mencionaremos una serie de definiciones en las que se observa gran similitud en los conceptos empleados.

Horacio Andrade R. señala que la CO puede ser entendida como un fenómeno, como una disciplina y como una técnica (o conjunto de técnicas), y que se le ha identificado en la práctica como una función encaminada al desarrollo e implantación de programas y canales de comunicación dirigidos al personal de una organización<sup>13</sup>.

Es un fenómeno porque se da naturalmente en las organizaciones, como en cualquier tipo de interacción humana. Es una disciplina, porque pretende investigar a través de una metodología rigurosa el fenómeno de la comunicación en las organizaciones. Y es una técnica encaminada a reforzar o modificar la conducta de los miembros de una organización<sup>14</sup>.

Finalmente afirma que la CO comprende un proceso de cuatro fases: a) investigación, b) establecimiento de objetivos, c) desarrollo de programas a través de medios de comunicación y, d) la evaluación. Proceso comparable con la fórmula IACE de RP propuesta por Marston.

Redding y Samborn (1964), como se puede apreciar definen a la CO como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, incluyendo las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, las comunicaciones ascendente, descendente, horizontales, las habilidades

---

<sup>13</sup> Management today, pp. 7-8, abril 1985.

<sup>14</sup> Idem.

de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Kahn (1986), perciben la CO como el flujo de información (intercambio de información y mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Para Zeiko y Dance (1985), son más importantes las habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, escuchar, etc.), y perciben a la CO como interdependiente entre las comunicaciones internas (verticales y horizontales) y las comunicaciones externas (RP, ventas y publicidad).

Lesikar (1972), añade a la anterior una tercera dimensión, las comunicaciones personales (intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

Huseman (1989), limita el campo de CO a la estructura organizacional, la motivación y habilidades comunicativas.

Grenenbaum (1971-72), incluye en el campo de la CO el flujo de comunicaciones formales e informales. Separa las comunicaciones internas y las externas, y considera el papel de la comunicación como de coordinación de objetivos personales y organizacionales.

Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de la CO como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la comunicación<sup>15</sup>.

Goldhaber por su parte, coincide con los demás autores en los siguientes términos:

- La CO ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado y a su vez tiene influencia sobre el medio ambiente.
- La CO implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

<sup>15</sup> Gerald Goldhaber, "Comunicación Organizacional", Diana, pp. 21-22.

- La CO implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, relaciones y habilidades.

Tras lo cual, define la CO como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Percibiendo cuatro conceptos clave, mensaje, red, interdependencia y relaciones, definidos de la siguiente forma:

**MENSAJE.**- Información que es percibida y a la que los receptores dan un significado, quienes también pueden ser la fuente. Se consideran tres tipos de mensajes: Operacionales, relacionados con tareas y operaciones; reglamentarios, como reglas e instrucciones; y de mantenimiento/desarrollo, como las RP, con los empleados, publicidad, capacitación.

**REDES.**- Camino que sigue el flujo de mensajes entre las personas.

**INTERDEPENDENCIA.**- El hecho de que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

**RELACIONES.**- Como las redes de los mensajes están conectadas por personas, importan las relaciones humanas en cuanto a conductas de comunicación.

En las definiciones anteriores se da respuesta al qué y por qué de la comunicación dentro de las organizaciones; no obstante, para completar la definición de CO es pertinente conocer más sobre la conformación y funcionamiento de las organizaciones, y para entenderlo de manera objetiva tomaremos los esquemas propuestos por la investigación de las llamadas "Teorías de la organización". Estas son conceptualizadas en tres órdenes fundamentales, de acuerdo con Sexton:

- 1.- Teoría clásica.
- 2.- Escuela de las relaciones humanas.
- 3.- Teoría de los sistemas sociales.

Son a la vez, tres modos de representar la organización, pues aun cuando comparten el objeto de estudio, conservan una marcada diferencia en sus propósitos particulares.

Todo bajo la premisa de considerar a la organización como una red de relaciones interdependientes.

Así, la primera se centra en la estructura fundamental que genera y dirige dichas relaciones. La segunda atiende el aspecto humano de las personas implicadas en las relaciones. Y la tercera responde a la manera en que las distintas relaciones contribuyen a la organización en general.

A continuación mencionamos los principios que identifican a cada teoría:

### **TEORIA CLASICA**

Este estudio se inicia en los Estados Unidos en 1911 con Frederick Taylor como uno de sus principales representantes. La teoría dirige su atención a la estructura de los organigramas empresariales y establece la naturaleza formal de la organización. Emplea las aportaciones de la Administración Científica, donde dicho movimiento marcó los principios para eficientar los procesos industriales, por ejemplo, los estudios de tiempos y movimientos, los sistemas de costos, la técnica premio/castigo, y el dinero como único medio de motivación. Elementos que fueron desarrollados desde la segunda década de este siglo.

La propuesta era que de los trabajadores había que aprovecharse lo más que fuera posible, y se investigaba el cómo hacerlos rendir mejor. Se buscaba la mayor producción en el menor tiempo.

Consideraba que el único móvil para que el hombre trabajara era el dinero, y por lo mismo éste se entendía como premio al buen desempeño, mientras el castigo por lo contrario era el despido. La teoría clásica postula que el hombre solo trabaja bajo presión directiva e insuficiencia monetaria.

Otro de los representantes teóricos es Henry Fayol, quien propone las siguientes máximas:

- División del trabajo y especialización
- Autoridad rígida y unidad de mando

- Disciplina
- Remuneración
- Estabilidad en movimientos de personal
- Relegación de los intereses individuales ante los organizacionales
- Centralización
- Cadena de mando escalar, entre otros.

A su vez, Max Weber considera la teoría clásica bajo los preceptos de lo que llama burocracia, destacando lo siguiente:

- Organización con principios escalares (jerárquicos)
- Operación según reglas y normas racionales y legales
- Normatividad de políticas hechas por escrito
- Actividades y roles predeterminados
- Autoridad legítima, etc.

En esta teoría cobra gran importancia el organigrama de la institución, en él se define el funcionamiento de la empresa y las operaciones de línea y staff (dirección de la comunicación) en la estructura.

Resumiendo, la escuela clásica favorece estructuras piramidales en la organización, restringe la interacción entre los miembros, apoya los procesos de comunicación vertical orientados al flujo descendente, apoya procesos centralizados de control y decisión, y la motivación de los empleados se da en función del temor a la represión y la necesidad económica.

## **TEORÍA HUMANISTA O ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS**

Se desarrolla en los Estados Unidos en los años 30, uno de sus precursores fue el psicólogo Elton Mayo, quien tomó un enfoque contrario al de la teoría Clásica, se centra en la necesidad de entender al obrero como un ser humano, más no como instrumento de trabajo y propone un tipo de dirección más orientado a las personas

que hacia la producción. El dinero deja de ser la principal motivación al trabajo, tratando de elevar la moral de los empleados en su desempeño.

La teoría humanista promueve la formación de grupos informales dentro de la organización, atiende los sentimientos, las capacidades y las percepciones del individuo, así como sus actitudes.

El interés por los obreros llega a permitirles la participación en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que el resultado será una moral elevada, alto nivel de satisfacción en el trabajo y mínima resistencia a la autoridad. De esta forma se intentan procedimientos democráticos bajo relaciones informales, diferentes a lo que establece el organigrama.

Por otra parte, Davis indica que en la organización informal importan las personas y sus relaciones, no su posición o su función. La autoridad es inestable debido a la naturaleza subjetiva de los sentimientos personales y por lo tanto rige la descentralización del poder.

En la escuela de relaciones humanas, la autoestima es un factor importante para el buen desempeño laboral, allena la comunicación ascendente y la integración de los objetivos individuales con los organizacionales, con la intención de lograr un desenvolvimiento integral de los empleados.

## **TEORIA DE SISTEMAS O ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES**

Los orígenes de esta teoría se ubican en los años 50, también en los Estados Unidos y se refuerza en los 60 con las aportaciones de Katz y Kahn.

El planteamiento fundamental explica que la organización está compuesta de partes interdependientes que no se pueden ver por separado. En este marco interesan las relaciones que se dan tanto en el interior como al exterior de la empresa, pero que tienen que ver con el funcionamiento de la misma.

Ahora la organización será vista como un sistema compuesto por subsistemas, que interactúa con el medio ambiente o sistemas diferentes. La teoría de sistemas predice los siguientes postulados aplicables al estudio organizacional:

- La organización es un sistema social y abierto, cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente,
- Las partes afectan al todo,
- Lo que afecta una parte, afecta toda la organización,
- Las relaciones son de carácter interdependiente, así las partes afectan y son afectadas mutuamente.

La teoría de sistemas en la organización, se preocupa por desarrollar una eficaz coordinación entre los departamentos y un equilibrio con los órganos que la rodean. Aquí se elimina la rigidez del funcionamiento cerrado de la teoría clásica y se nivela la apreciación de las relaciones informales y sociales de la teoría humanista, es decir, hay un mejor equilibrio entre las variables estructurales y humanas.

Las aportaciones de las teorías anteriores se aceptan ahora con una visión racional y lógica, mas se reconoce la importancia del medio ambiente, en tanto que influye en el desarrollo organizacional.

Se postula que la eficiencia de una organización depende del manejo adecuado de las relaciones internas y externas del sistema.

En la década de 1970, Huse y Bowditch proponen los siguientes principios para definir a la organización como un sistema, en los siguientes términos:

- 1.- Una organización está compuesta por ciertos subsistemas interdependientes e interrelacionados.
- 2.- Una organización es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras.
- 3.- Una organización busca el equilibrio a través de un feedback positivo y otro negativo.
- 4.- Una organización tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto. El administrador intentará conseguir el equilibrio entre los subsistemas<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> *Idem.*, pp. 53.

De lo anterior se sustraen los conceptos clave, cuya definición disminuye la complejidad de la teoría: Sistema social abierto, entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia.

**Sistema social abierto.-** Aquel que tiene fronteras permeables que permiten las interacciones con el medio ambiente.

**Entradas.-** Son la energía, personas, recursos e información requeridas por cualquier organización.

**Transformación.-** Proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas, comprendiendo el diseño y construcción del producto o servicio.

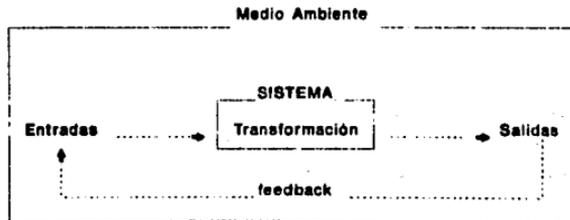
**Salidas.-** Es el producto o servicio que el sistema exporta al medio ambiente.

**Feedback.-** Es el sentido cíclico de los sistemas, donde algunas salidas vuelven al sistema como entradas.

**Equilibrio.-** Proporción entre entradas a salidas de mayor a menor, que da dinamismo al sistema y asegura su existencia.

**Interdependencia.-** Relaciones entrelazadas de las partes de un sistema y el sistema en su conjunto.

El siguiente esquema representa gráficamente lo expuesto:



Finalmente, para concluir la definición, entenderemos la Comunicación Organizacional, como un área de estudio que conjuga los mundos de la comunicación y de las organizaciones, donde la intención primordial es proporcionar las aportaciones de la Comunicación a la realidad concreta de las organizaciones, para beneficio de éstas.

Ahora bien, la propuesta esencial de esta investigación, radica en elaborar un plan de trabajo tendiente a los Recursos humanos de cualquier organización (empresa).

Así como todas las organizaciones cuentan con las herramientas necesarias para manejar sus recursos humanos, lo que se pretende es contar con un plan provisto de elementos estudiados por la CO.

Asimismo, de acuerdo con nuestro objetivo, debemos tomar en cuenta el campo de la administración empresarial, y por ende, al departamento administrativo como subsistema interno de la organización, mismo que se relaciona con otros; por ejemplo, el de producción, el de ventas, etc., según señala la teoría de sistemas. Una de sus principales tareas es la planeación de los recursos pertenecientes a la empresa, entre los cuales encontramos a los humanos, y con los que se da todo un proceso de interacciones humanas, ya que se trata de seres que deben aprender a hacer compatibles sus objetivos personales con los de la empresa; según sugiere la teoría humanista. Y por último, la Administración se ubica en alguna parte del organigrama institucional, requiriendo de cierta normatividad formal, como plantea la teoría clásica.

### **1.3 DE LAS ORGANIZACIONES**

Es muy probable que alguna vez hayamos tenido la experiencia de trabajar en una institución donde se perciban problemas organizacionales, factores que obstaculicen el desarrollo de nuestras actividades, si no es que de toda la empresa; ante lo cual hace falta un cambio, que generalmente depende de los altos mandos; aunque suele ocurrir que en ese nivel de la estructura no se perciban las fallas, o bien, si es que las perciben, se desconoce la forma de canalizar los cambios requeridos. Se necesitaría la intervención de algún agente preparado para el efecto.

**Sin embargo, hay ciertos problemas que se observan en muchas organizaciones y que cualquiera puede reconocer, aunque no necesariamente solucionar, esto es, la baja productividad, altos costos de operación, conflictos interpersonales, intergrupales, etc.**

**Al respecto, Darvello A. Castaño hace una clasificación de los problemas, basada en un estudio de consultoría sobre el diagnóstico de empresas mexicanas, ubicadas principalmente en el área metropolitana, y lo expone de la siguiente manera:**

**En primer lugar se encontró en el 90% de la muestra de instituciones, problemas de fallas en la planeación. Las deficiencias que se diagnosticaron fueron de muy diversos tipos: no definición de metas y objetivos organizacionales, falta de políticas, desconocimiento de los fines del trabajo, falta de programas de actividades, etc.**

**En segundo lugar se encontraron problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental. Se trata de un doble problema que implica deficiencias en las relaciones interpersonales y en la función administrativa. Esto también en el 90% de la muestra.**

**El tercer problema más frecuentemente detectado fue la falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas con puestos de mando. Es decir, deficiencias técnicas de los directivos para cumplir con sus funciones administrativas y liderazgo social en sus grupos de trabajo. Esta falla alcanzó el 85%.**

**El cuarto problema, encontrado en el 80% de las instituciones fue el de la falta de información de las personas respecto a la propia organización, sus programas, sus acontecimientos, etc. Es claro que el problema está muy relacionado con el de la comunicación y coordinación.**

**En quinto lugar se encontraron problemas de satisfacción en el trabajo, reflejados ya sea en deficiencias en el desempeño del trabajo o en otras expresiones del comportamiento humano frustrado, típicas de los ambientes laborales: ausentismo, impuntualidad, alta rotación de personal, etc.**

Pero además, aunque en menor grado, se encontraron problemas secundarios, tales como deficiencias en los sistemas de organización, falta de control, de evaluación, ect.<sup>17</sup>

Por nuestra parte, podemos listar otras fallas más:

- Las comunicaciones inadecuadas, provocan distorsión y falta de información.
- Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos.
- Las personas no están involucradas y comprometidas con los objetivos prioritarios.
- Los niveles medios no asumen completas responsabilidades.

Tras lo anterior, es evidente que un gran número de las empresas que nos rodean enfrentan fallas en las funciones administrativas y procesos sociales, lo cual indudablemente, proyecta una deficiencia organizacional de magnitud preocupante para una sociedad:

Cabe señalar que no todas las organizaciones mexicanas viven en el ocaso, no se debe generalizar, pero bien valdría la pena conocer la situación prevaleciente.

Hasta el momento hemos determinado que los problemas en las organizaciones parten de los métodos administrativos y de procesos sociales, pero ciertamente hay muchos más de distinta índole.

Algunas veces la magnitud de dichas situaciones no es tan grave y los daños no trascienden a toda la empresa, otras veces hasta impiden la sobrevivencia. Por ejemplo, en toda organización existe un subsistema, cuyos efectos pueden poner en riesgo el funcionamiento de todo el sistema, es el departamento de recursos humanos, pues de éste puede venir toda una serie de conflictos, debido a que abarca el factor viviente de la organización.

Los Recursos Humanos (RH) son el objeto central de este trabajo, pues en ellos recaen la serie de problemas vistos anteriormente. Por esto es tan importante el

---

<sup>17</sup> Darvelio Castaño, "Crisis y desarrollo de las organizaciones", UNAM, pp. 40.

estudio de los RH para la CO, ya sea como área o como elemento componente de la organización.

Más adelante, la CO dará cuenta de cómo es posible salvar incontables crisis organizacionales, a partir de un manejo eficaz de los RH.

En el presente apartado, hemos realizado una apreciación un tanto subjetiva de la situación imperante de nuestras organizaciones, en la que se han destacado diversas problemáticas en los mecanismos administrativos. Cabe subrayar que lo que es el problema concreto de las organizaciones fallidas, son las consecuencias y resultados negativos de los deficientes procesos administrativos (planeación, comunicación, liderazgo e información, entre otros).

En sí, la problemática se observa primeramente en la baja productividad, la deficiencia, la calidad del producto, la moral, los índices de accidentes, y ausentismo, por mencionar algunos. Estos serán los indicadores de la crisis que pueda atravesar una organización, si bien, no todos al mismo tiempo.

Después de todo, el dilema es si las empresas son o no eficaces, si son problemáticas o exitosas. Una vez más, la evaluación que hagamos al respecto será en tonos subjetivos, mas la intención es aplicar un criterio objetivo que sirva para determinar la eficacia o ineficacia de una organización, basado en que los medios y los procesos son tan importantes como los fines organizacionales. Podremos redundar en que el éxito de las metas organizacionales, dependerá de la bondad de sus procedimientos.

En el caso que nos ocupa, una organización alcanzará sus objetivos si cumple con un Proceso eficiente de administración de Recursos Humanos, y la misión de la CO será proveer con mecanismos propios dicho proceso.

Esto no significa que un PARH soluciona cualquier problema organizacional, pues tal vez si una organización presenta problemas en ventas, su solución estará en mercadotecnia, o bien, si tiene problemas de calidad en su producto, la solución estará en la tecnología empleada, etc. Sin embargo, este proceso de RH arreglará en gran medida las deficiencias organizacionales.

Así pues, para continuar con el plan de RH propuesto por la CO, es necesario analizar cómo está operando en la actualidad la administración de los recursos humanos y bajo qué condiciones. Este será el objetivo del próximo capítulo.

## CAPITULO 2

### "RECURSOS HUMANOS"

#### 2.1. COMO SE ADMINISTRAN LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD

Vamos a partir de la definición de los conceptos que maneja este título: Administrar, Recursos Humanos (RH), y Actualidad. En adelante entenderemos a la Administración como un subsistema operativo de "X" organización, una parte especial ubicada en la superficie de la estructura organizacional, uno de los puntos de poder y dirección.

La administración es el lugar donde ocurren los procesos llamados gerenciales o directivos, los cuales permiten encausar de manera más o menos efectiva la organización hacia el logro de sus fines.

Se dice que la administración "es todo aquel conjunto de acciones humanas que permiten lograr ciertos resultados previstos, mediante el trabajo de otros individuos. También se dice que administrar es hacer que lo que debe suceder, realmente acontezca en el tiempo previsto y con los recursos adecuados, según el plan correspondiente"<sup>1</sup>.

Lo que nos interesa resaltar es que la función administrativa es aquella que pone y mantiene en marcha a cualquier institución, mediante la planeación, la ejecución y la evaluación.

Los RH significan uno de los varios factores que maneja la administración, así como los recursos materiales, económicos y tecnológicos.

De esta forma, la administración se encarga de captar los recursos necesarios para aprovecharlos, suministrarlos y sacarlos.

---

<sup>1</sup> Darcelio Castaño, op. cit., pp. 19.

En particular, los RH implican toda una serie de facultades humanas como habilidades, conocimientos, experiencia, motivación, salud, etc., con que pueden contar los miembros de la organización.

Siendo los RH el objeto fundamental de este trabajo, abundaremos en su definición citando lo siguiente:

"Los RH son factores que dan diversas modalidades a la actividad y al esfuerzo humano, como (...) intereses, vocaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc."<sup>2</sup>

"Los RH son más importantes que los recursos materiales y los técnicos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de éstos, lo cual no sucede a la inversa."<sup>3</sup>

Además,

de todos los recursos con que pueda contar una empresa, el más determinante es el factor humano, por eso no es exagerado decir que la calidad de una empresa es igual a la suma de la calidad de sus empleados. La organización, el equipo, la maquinaria, las instalaciones, la tecnología o los materiales darán tan buenos resultados como calidad tenga la gente que conforma la empresa.<sup>4</sup>

Por su parte, el término actualidad nos expresa lo que comunmente se observa, tanto en lugar, como en un tiempo determinado. Es la práctica de algo alrededor y tiempo nuestro.

Así pues, pasaremos a explicar la manera en que se desarrolla el Proceso de Administración de Recursos Humanos (PARH), dentro de la mayoría de las empresas, sin importar su tamaño ni su tipo.

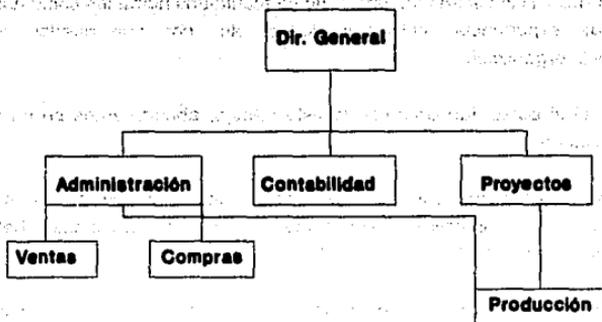
Un esquema de organigrama típico sería el siguiente, donde la variable más importante es el tamaño de la organización.

---

<sup>2</sup> Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Trillas, pp. 24.

<sup>3</sup> *Idcm*.

<sup>4</sup> Excellentia No. 23, Abril '93, pp. 6-7.



### En las organizaciones ...

Generalmente se presta más atención a los insumos y a los resultados tangibles, descuidándose los resultados intangibles. Este es un efecto de los procedimientos de medición, por ejemplo, ningún balance indica los activos que tiene la organización en RH, como ningún estado de resultados arroja la ganancia o pérdida en la satisfacción o motivación en los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus RH el destino de la organización.<sup>3</sup>

De esta forma podemos responder al cuestionamiento inicial, tomando en cuenta que el manejo de los RH generalmente es muy parecido al de los recursos materiales, a pesar de los grandes intentos por parte de los directivos de llevar una administración eficiente, contando con administradores ampliamente preparados.

Es necesario hacer una diferenciación entre estos tipos de recursos para saber que cada uno merece un especial modo de administrar, ya que usualmente los RH entran a la empresa de igual manera como lo hace la materia prima con que se fabrican los productos; más aún cuando se ocupa la función de las agencias de empleo, la empresa simplemente hace un pedido y los RH llegan, son utilizados y luego enviados de nuevo al exterior como las "salidas".

<sup>3</sup> Arias, *op. cit.*, pp. 49.

Ahora, si la comparación se hace entre los RH y los recursos financieros, resulta que éstos son más escasos y la administración los cuida mejor.

En todo caso, encontramos que la administración ha prescindido de un mecanismo completo y exclusivo para planear los RH, un mecanismo que comprenda todo el cúmulo de cuestiones que como humanos merece, a diferencia de los demás recursos manejados. A fin de cuentas, los RH son los que van a dar vida y movimiento a la organización.

Y para tener bases que fundamenten la afirmación de que los RH son más descuidados que los recursos técnicos y materiales, es conveniente revisar el proceso con que se organizan los RH en las organizaciones; con el fin de localizar las debilidades y carencias con que opera.

Se harán referencias bibliográficas para sustentar la crítica a dichos procesos. El análisis partirá de libros especializados en la administración de empresas y de ellos se discutirá la mínima importancia que revisten los RH en oposición a otros factores como la planeación de estrategias, la toma de decisiones, los salarios, etc.

Expondremos tres ejemplos que conservan esa posición, por parte de autores que indudablemente han destacado en el estudio de la administración empresarial: Stephen P. Robbins, de E.U.; Fernando Arias Galicia, de México; e Idalberto Chiavenato de Brasil; cada uno con sus respectivas obras.

En la obra de Stephen P. Robbins, titulada "Administración, teoría y práctica", en uno de siete capítulos ocupa espacio un subtema dedicado al manejo de RH, teniendo como proceso de administrar los RH tan sólo los siguientes puntos:

- 1.- Planeación
- 2.- Reclutamiento
- 3.- Selección
- 4.- Orientación
- 5.- Capacitación, y
- 6.- Desarrollo de carreras

Dichos puntos explican el "cómo" se realiza y con qué instrumentos, a manera de manual.

Por su parte, Arias Galicia en su obra titulada "Administración de Recursos Humanos", afortunadamente ocupa mayor espacio para el tema pero sin dejar de percibir al PARH como una técnica auxiliar de la administración general. Aunque en menor grado, conserva el mismo sentido que Robbins. El proceso que propone abarca:

- 1 Reclutamiento y selección
- 2.- Inducción
- 3.- Educación y entrenamiento
- 4.- Medición del desempeño, y
- 5.- Terminación de relaciones de trabajo.

Ciertamente es un proceso más detallado, pero en exceso didáctico.

A su vez, Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos", sigue la misma línea de los autores anteriormente mencionados, en cuanto a la manera de abordar el tema con un tratamiento que busca ilustrar el "cómo" organizar a los individuos, con qué medios y métodos.

Importa destacar que las condiciones contextuales en que surge esta obra, en Brasil, son muy parecidas a las de México, en el caso del estudio de Arias Galicia. Sin embargo, Chiavenato hace un trabajo mucho más completo, incluye más cantidad de bases teóricas y fundamenta su proceso con una visión más organizacional que departamental, es decir, tiene un alcance que rebasa los límites del subsistema administrativo.

Es muy probable que cualquier administrador se desempeñe eficazmente en el manejo del personal de su organización si se auxilia con este libro. No obstante nosotros encontraríamos en él como grave desventaja el hecho de no considerar la influencia positiva de la comunicación organizacional dentro de su metodología.

El PARH que propone Chiavenato contiene todas las etapas del proceso administrativo, pero alejado de los lineamientos de la CO.

Urge advertir ahora que no se está haciendo una crítica destructiva de los trabajos citados, sólo se intenta describirlos para efecto de nuestro análisis, lo que importa dejar bien claro es la forma en que se aborda el tema.

Nótese que el objetivo de nuestro trabajo es únicamente reorganizar las etapas del mismo proceso de organización de recursos humanos y manejarlo bajo la perspectiva de la CO, lo cual no se ha visualizado hasta el momento con amplitud.

Ese PARH no se sigue al pie de la letra en todas las organizaciones, pues la utilidad que guarda es como patrón de procedimiento esquematizado. Si se desarrollara con rigidez en la práctica, no tendríamos organizaciones ineficientes. El problema se presenta en la medida en que el procedimiento es ignorado, aunque sea parcialmente, por los administradores. "La administración de recursos humanos en muchas organizaciones, aún en las más grandes es mucho menos sofisticada de lo que sugiere la teoría administrativa".<sup>7</sup>

Muchas veces ocurre que quien se encarga de organizar los recursos humanos no es el administrador, sino el representante del departamento de personal; sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con departamentos de este tipo formalizados, y por lo tanto los RH siguen siendo tarea de la administración. Sobre todo en las organizaciones grandes es más observable la departamentalización de las funciones y con todo, los administradores suelen intervenir en la realización de entrevistas a los candidatos, en la revisión de solicitudes, en la inducción, etc. Por tal motivo atribuimos la función de organización de RH a la administración.

Prácticamente, lo que se conoce como planeación de RH es el reclutamiento, la selección y la contratación, como los pasos para captar los RH; pero esto es apenas la mitad de lo que llamamos PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, pp. 131.

<sup>7</sup> Stephen P.P. Robbins, "Administración.", Prentice Hall, pp. 248.

¿Qué pasaría entonces con el mantenimiento y liquidación de los RH? Estas también son partes del procedimiento que se dan inevitablemente.

Por el contrario la administración lleva a cabo un proceso incompleto que muchas veces tiende a ser informal en vista de que tampoco existe un órgano superior a la administración que evalúe y califique la manera en que se desarrolla el sistema.

En este sentido, el PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS no es entendido siquiera como un proceso, más bien como simples requisitos para formalizar un contrato de trabajo.

Para ser más precisos, veámos el desarrollo de cada uno de los pasos del proceso.

### **2.1.1 EL PROCESO TRADICIONAL EN LA PRACTICA**

Tradicionalmente se entiende como proceso, a la secuencia entre reclutamiento, selección, contratación, capacitación y liquidación. A continuación haremos una descripción de como se manejan generalmente estos puntos:

**Reclutamiento.-** El administrador o reclutador, en su caso, siempre sabe cómo anunciar la solicitud de candidatos a emplear. Este es un punto que no representa ninguna dificultad en su desempeño, se da por obviedad.

**Selección.-** La selección de los candidatos muchas veces se hace teniendo como base las necesidades del puesto vacante a través de pruebas, entrevistas y otros mecanismos; pero sin considerar para tal efecto, el tipo de estructura organizacional, ni la cultura corporativa que se tiene, siendo factores que en gran medida influyen en el posterior desempeño del candidato. Otras veces la administración se contenta con sólo llenar la vacante para dedicarse a cosas "más importantes" como las finanzas o la producción.

**Contratación.-** Este es un punto que sí se aplica en todas las organizaciones, no porque la organización quiera tener un compromiso formal con el empleado, sino porque es una norma legal que puede traer consecuencias negativas para la empresa si no se realiza el contrato.

Actualmente, ante los altos índices de desempleo es muy común el ejercicio de contratos eventuales de plazos limitados, en que la organización evita al máximo comprometerse para con el individuo. Hay involucramiento y comunicación entre ambas partes.

**Capacitación.-** Es un objetivo que incluso las leyes mexicanas apoyan pero que se queda en el nivel de papel escrito, ya que la capacitación implica un gasto extra para la administración, en una generalidad de organizaciones que viven la crisis económica nacional. Por otro lado, la abundante mano de obra disponible, propicia que la administración escoja el empleado más competente para evitar los gastos en capacitario.

Así, la capacitación no es un hecho en nuestras organizaciones, aún cuando aporta la posibilidad de evitar accidentes de trabajo y motivar la competitividad al interior de la organización.

**Liquidación.-** Esta se da por inercia en todas las organizaciones al igual que el reclutamiento, no es considerado como un paso dentro del PARH, que deba asumirse con plena conciencia, se le toma como al momento de la salida de un recurso de la organización, el despido.

Hay además otros puntos que la administración debería incluir en este proceso, como el mantenimiento y la evaluación del desempeño. Es probable que estos aspectos sean ignorados de manera involuntaria por el encargado, en tanto que se perciben como elementos implícitos en la relación de trabajo por mantenimiento se entiende el pago periódico de sueldos y salarios y la evaluación del desempeño es entendida como sinónimo de control y de supervisión.

¿Dónde queda entonces la motivación, el clima organizacional, la comunicación y demás elementos que pueden alentar la relación individuo-organización?.

Es necesario analizar su importancia para integrarlos al estudio de la administración de recursos humanos, es decir, integrarlos al PARH.

Ahora bien, considero que ya se ha visualizado la problemática que nos ocupa, ya podemos identificar las causas de las fallas en nuestro objetivo y podemos acercarnos a la prevención del problema.

La propuesta es insistir en la incorporación de los elementos de CO al PARH, no por que esté errado, si no para complementario. Una vez hecho esto, el proceso tomará cuerpo como tal y será más factible que presente resultados adecuados para la organización y para el individuo.

### **2.1.2 EL PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS**

Anteriormente se ha mencionado que el administrador de RH es el mismo que se encarga de la administración general de la empresa, y los RH son sólo una extensión de sus funciones, máxime cuando no se tiene un departamento especializado de personal. No obstante cabe retomar la opción de que lo tuvieran y ver qué diferencias existen entre uno y otro desempeño.

Por lo general, ante la existencia de un departamento de RH, la persona que se encarga de su planeación es un profesional de la psicología, pues se piensa que no hay mejor decisión que la de un psicólogo para determinar si un individuo es aceptado o rechazado por la organización. Esta afirmación, en parte, tiene sus razones válidas: Un psicólogo cuenta con las facultades para identificar la personalidad real del candidato y poder saber si es o no conveniente para la organización. Siendo la psicología el área especializada en el estudio de la conducta humana, seguramente tendrá éxito como mecanismo de selección de personal, pero no en todos los pasos del PARH. En su caso, el reclutador puede evaluar en muy poco tiempo las actitudes y posible comportamiento del candidato, en lo que dura una entrevista o un test.

Podemos decir que el psicólogo demostrará mayor eficacia que cualquier administrador al seleccionar las entradas de RH al sistema organizativo, pero aquí nos enfrentáramos al problema central, que la administración de RH no se termina en la selección; el proceso abarca también la capacitación, el mantenimiento, la evaluación y la liquidación; debemos entonces cuestionar la utilidad de la psicología a lo largo de

este proceso tan importante. ¿En manos del psicólogo sería igual de efectivo cualquiera de esos puntos? Sería absurdo responder positivamente.

Dicha situación confirma que algunas organizaciones no desarrollan un proceso completo de Administración de Recursos Humanos y lo que entiendes bajo este concepto es apenas el inicio.

Al mismo tiempo se manifiesta cierta subestimación hacia los individuos, en términos de la psicología social importa más la empresa que el individuo captado, recordemos que la psicología social no es precisamente humanista sino ideológica<sup>2</sup>.

Puede haber un perfil polifásico de quien organiza los RH, debido a la variedad de interventores en el proceso, hay organizaciones en las que la selección la hace un psicólogo, la capacitación un pedagogo y la liquidación un contador. Esto provoca una segmentación del proceso y por lo tanto un desempeño cargado de deficiencias. En todo caso es preferible que la tarea de organizar a los RH recaiga en un administrador de empresas (L.A.E.), pues finalmente se trata de una tarea administrativa en esencia.

Sin embargo, esto también tiene sus desventajas, ya que un administrador de empresas lleva un enfoque muy marcado hacia la administración de recursos materiales y financieros, y en menor grado, los recursos humanos; tal vez porque no hemos inventado la carrera en "Administración de Individuos". Al parecer la gravedad del asunto se origina a partir de la percepción que tenemos de los términos que identifican la materia.

Finalmente, esta discusión nos muestra la diversidad de perfiles profesionales que en la práctica desarrollan, aunque sea en forma parcial, el PARH, pues en nuestra sociedad no es raro ver que diferentes disciplinas pisen territorios ajenos, y ello no es del todo malo. Será válido en la medida en que se demuestren las facultades necesarias para la actuación correspondiente.

El propósito es entonces, que los procesos sociales, todos ellos, incluyendo los organizacionales, se vean enriquecidos por las diversas áreas de estudio, sin limitarse a aquella que, en términos conceptuales, sugiera la pertinencia.

<sup>2</sup> Nestor Braunstein, "Psicología, ideología y ciencia". S. XXI 1975, pp. 43-47.

Por otra parte, el contexto actual solicita que el profesional de Recursos Humanos actúe en términos organizacionales, de macrosistema, alejado de la visión reducida y departamental de su función.

## **2.2 LA NECESIDAD DE DESARROLLAR EL POTENCIAL HUMANO Y CONTRIBUIR A LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES**

El contexto de hoy está marcado por un cambio que incide en todos los ámbitos de la sociedad, determinado principalmente por la política económica de nuestra nación. Al exterior, se está llegando a los últimos pasos de la globalización internacional, regida por la apertura comercial.

México está desarrollando vínculos comerciales con los países norteamericanos y en ese sentido el comercial, desapareciendo los límites geográficos. Se ha motivado también a las economías exteriores para que inviertan capitales en el país.

Dichas inversiones ya se están insertando en nuestro territorio, por lo general en forma de grandes empresas cuyos capitales han encontrado condiciones favorables a su establecimiento. Una de estas condiciones es la barata mano de obra, en tanto que el desempleo ha crecido en los últimos años, junto con los bajos niveles educativos de la población y la mínima capacitación de las fuerzas laborales.

Esto, a la vez, nos indica el estado en que se encuentran nuestros recursos humanos y el nivel escaso hasta donde se han desarrollado.

Por otra parte, la incipiente intervención de compañías extranjeras ha empezado a borrar del mapa a las empresas nacionales, medianas y pequeñas, principalmente vía la competitividad<sup>9</sup>. Al mismo tiempo, la normalización financiera de la Banca también da la espalda a dichas empresas y la consecuencia general es mayor desempleo por falta de fuentes de trabajo. Sin embargo, lo que nos interesa subrayar es que las empresas más vulnerables requieren de un apoyo que asegure su supervivencia dentro del aparato productivo. Este apoyo puede darse a través de la superación de los sistemas administrativos, entre los cuales se ubica el PROCESO DE

<sup>9</sup> Revista "Expansión" No. 599, sept, 16 1992, pp. 99.

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, que no es tan sólo un proceso más en la administración, es con toda seguridad, el más importante, ya que se encarga del manejo de los seres humanos que van a dar movimiento a las organizaciones y que requieren satisfacer necesidades mediante el trabajo<sup>10</sup>.

De esta manera, hay una preocupación latente por que las empresas se vuelvan competentes en todos los sentidos por afrontar la hegemonía de las empresas mejor preparadas. Para esto es necesario dirigir nuestra atención al interior de nuestras organizaciones y reconocer las graves deficiencias que adolecen. Se encontrará todo un mundo de fallas, que si bien serán diferentes en cada organización, existirán ciertas variables constantes en la mayoría de ellas<sup>11</sup>. El presente trabajo se ha concentrado en el estudio de este último factor, los RH, para proponer un medio de recuperación a las organizaciones que se van atrasando en la carrera productiva comercial.

Es bien sabido que México ha arrastrado a lo largo de su historia una elevada crisis económica que ha alcanzado todos los rincones de nuestra identidad, provocando incluso una crisis de valores, tanto morales, como ecológicos, sociales, etc. Por costumbre hemos vivido rodeados de organizaciones deficientes que ofrecen productos y servicios sin cuestionarse la calidad, "tal parece que lo importante es vender, más no satisfacer necesidades"<sup>12</sup>. Y conste que el sistema gubernamental, por demás burocrático, también participa de igual manera. Y si mencionamos "corrupción", ya todos sabemos cómo operan las cosas en México, tenemos líderes que solo buscan beneficios propios en todas las instituciones; ello nos hace pensar que no tenemos una cultura organizacional bien definida y que lo que está pasando es que algunos individuos no están desempeñando sus roles de la manera correcta, es decir, no están encausando adecuadamente sus recursos humanos.

En la empresa pública la administración de personal carece de la continuidad necesaria en razón de los frecuentes cambios en el equipo directivo y aún en las constantes alteraciones de los objetivos organizacionales, lo que trae como resultado una mínima eficiencia, a la que nos hemos acostumbrado como una situación lógica.

---

<sup>10</sup> Ríos Szalay, *op. cit.*, pp. 21.

<sup>11</sup> Conferencia S.T. y P.P.S., Marzo 30, 1993.

<sup>12</sup> Revista "Expansión" No. 588, abril 15, 1992, pp. 29.

Urge entonces una formación, en toda la extensión de la palabra, de nuestros recursos humanos y no sólo en las empresas comerciales, también en el sector gobierno, en el sector educativo, artístico, etc. y siendo ésta una tarea tan compleja será necesario empezar a atacar el problema desde distintas direcciones, por ahora nos acercaremos a una solución por el lado de las organizaciones industriales, y todas aquellas que se adaptan a nuestro estudio.

Es evidente que si no tomamos en cuenta este contexto histórico no podremos comprender la necesidad de nuestro estudio de la manera tan urgente como se pretende. Hoy las organizaciones corren el riesgo de desaparecer si no demuestran poder de competitividad en su misión, a sabiendas que son muchos los factores que influyen y que se pueden ver ampliamente auxiliados con los pilares de la Comunicación Organizacional.

Ahora definiremos, en qué términos se plantea y sugiere un Proceso de Administración de Recursos Humanos. En este sentido, el concepto "proceso" denota una secuencia de pasos sistematizados para cumplir una función específica, que tiene un principio, un desarrollo y un final. Esto es a grandes rasgos.

Asimismo, el PARH lo definimos como el procedimiento mediante el cual los individuos (RH) llegan a X empresa, desarrollan objetivos y finalmente salen de la misma. Esto a través de varias etapas o fases que son las siguientes:

- 1.- Selección de personal
- 2.- Análisis y asignación de puestos
- 3.- Contratación
- 4.- Capacitación
- 5.- Mantenimiento de RH
- 6.- Evaluación del desempeño, y
- 7.- Liquidación de RH.

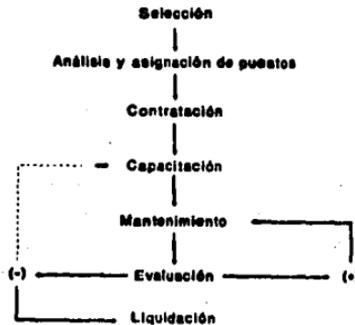
Nuestra propuesta no será un manual de procedimientos para el proceso administrativo. Más bien, dará cuenta de una serie de consideraciones efectivas para

la función, a partir del estudio de la Comunicación Organizacional (CO), que hasta el momento han sido muy escasamente abordadas.

A fin de cuentas, el resultado será una definición del PARH visto por la CO, independiente de la manera como se lleva a cabo. Esperando que de esta manera sea factible llegar a una formación verdadera de los RH con que cuenta la empresa.

A través de las diferentes fases del proceso se dará la explicación del por qué es conveniente realizarlas de tal manera, sus ventajas y desventajas.

La mención de cada una de las etapas del proceso contribuye a darle forma a lo que en realidad es el acto de trabajar o planificar el RH. A continuación graficamos un esquema donde se muestre la continuidad entre etapas:



Este nuevo planteamiento de PARH cuenta con los elementos indispensables para que una organización pueda crecer apoyándose en los recursos más valiosos y creando el clima organizacional adecuado a los cambios y evoluciones impuestos por el ambiente social, político y económico actual.

Luego de esto, el peligro que enfrenta una organización dependerá de cualquier cosa, menos de la parte humana de la organización.

### **2.3 EL RESULTADO: EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

Con anterioridad se ha sostenido que la formación y desarrollo de los RH obedece a una necesidad que las áreas administrativas deben atender a la mayor brevedad posible. En este tema señalaremos que la consecuencia del buen manejo de los RH será una notable eficiencia organizacional. Por el momento definamos en qué términos entendemos tal.

En general, las organizaciones se han adaptado a un ritmo en su funcionamiento, buscan que la interacción con el ambiente sea regular, asimismo el comportamiento de los subsistemas internos pretenden coordinarse para un sólo fin, el logro de los objetivos para los que fue creada la organización.

Sin embargo, aun cuando parece obvia la búsqueda de las metas organizacionales, no es extraño que se pierdan de vista en el funcionamiento ordinario, y lo único que se hace es cumplir con las rutinas cotidianas. Esto nos habla de que la organización se va desarrollando, pues al fin y al cabo cubre los objetivos, pero tal vez no se ha proyectado un funcionamiento eficiente, tan sólo es eficaz. Aquí conviene diferenciar entre eficaz y eficiente, el último término que es el que nos interesa, se refiere a la ejecución del plan, gastando el mínimo de recursos implicados, en cambio el primero responde a la simple y sencilla ejecución.

En este sentido, para manifestar el sentido de dicha eficiencia organizacional, sin desviarnos de nuestro objetivo de estudio (los individuos como RH), analizaremos una serie de variables en las que incurre la conducta de los miembros de la organización, las llamaremos variables dependientes del comportamiento organizacional, ya que servirían como indicadores de la situación que impera en la empresa; son las siguientes:

- Productividad,
- Ausentismo,

- Rotación de personal,
- Satisfacción en el trabajo.

Antes de proseguir con la explicación de cada una de las variables, recordaremos que al inicio de nuestro trabajo se hacía hincapié sobre el manejo "adecuado" de los recursos, ahora además perseguimos el manejo "eficiente", es decir, una conducción que no represente pérdidas en costos para la administración. Bajo esta perspectiva es pertinente explicar la naturaleza de los indicadores de la eficiencia organizacional, compromiso de los RH.

**PRODUCTIVIDAD.-** Implica la eficiencia determinada por el mejor rendimiento sobre la inversión de insumos, por las ganancias en ventas del producto y por la producción en tiempo medido. En nuestro caso pretendemos que el desarrollo y la planeación de los RH conduzcan a la productividad de la organización, implícitamente del individuo, de tal manera que un individuo es más productivo que otro en la medida en que desarrolle su actividad gastando el menor tiempo e insumos posibles, con un rendimiento mayor a lo invertido.

**AUSENTISMO.-** Es la inasistencia evitable o no que presentan los empleados en los días laborables. Toda organización puede advertir el efecto que tienen las faltas de sus empleados sobre la productividad. Obviamente, si una empresa contrata un empleado es para disponer de su tiempo, lo incluye en la nómina y cuenta con él para avanzar en los objetivos planeados; por lo tanto, el hecho de que el trabajador no se presente al menos un día, ocasionará una reducción cuantificable en los resultados previstos. Hay organizaciones, cuyos procesos productivos mantienen secuencia lineal y que la falta de un elemento provoca graves problemas.

Generalmente, los altos índices de ausentismo influyen directamente sobre la eficiencia de la compañía; por el contrario, es posible suponer que la organización se beneficia con la reducción del ausentismo, si bien es un problema imposible de erradicar.

**ROTACION DE PERSONAL.-** La rotación de personal es un factor decisivo en la eficiencia organizacional, puede perjudicar a la administración cuando tras la renuncia o liquidación de un empleado, es preciso hacer nuevos gastos de reclutamiento,

selección y capacitación para el nuevo empleado. La tendencia será entonces reducir la rotación a los niveles permisibles, pues como el ausentismo, tampoco es una condición 100% inevitable.

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.**- La última de las variables de importancia especial para nuestro estudio. A diferencia de las anteriores, ésta no es una conducta sino una actitud, cuyo influjo lo examinaremos más detalladamente en la etapa del PARH referente al "mantenimiento de los RH". Por ahora la definimos como una variable estrechamente relacionada con la eficiencia organizacional. No se puede pensar en eficiencia si sólo aporta beneficios a la organización abstracta, también el empleado debe recibir lo suyo a cambio del esfuerzo por su colaboración. Notaremos que el desempeño de una persona satisfecha con su trabajo es más productivo que el de aquella que carece de motivación.

Así, la planeación de RH tratará de encausar al individuo al logro de las metas organizacionales preocupándose, además de la productividad, por su bienestar personal.

Las variables anteriores serán retomadas en el capítulo siguiente toda vez que la propuesta de CO al PARH indique las ventajas o desventajas en su aplicación, ya que la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción vienen siendo los resultados humanos del proceso organizacional.

Más aún, la eficiencia organizacional no es ninguna ilusión que nuestro trabajo quiera prometer, cabe reconocer que los beneficios que representa cualquier estudio de CO son obtenidos a mediano y largo plazo, observables precisamente mediante la evaluación de estas variables dependientes del comportamiento organizacional. En otras palabras, un programa de Comunicación Organizacional habrá cumplido su misión en la medida que apoye el incremento de la productividad de la organización y la satisfacción del empleado e influye en la reducción del ausentismo y la rotación de personal.

De nada sirve implementar un programa de CO si la improductividad y la insatisfacción en el trabajo permanecen inalterables.

## CAPITULO 3

### **EL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

Luego de analizar en los capítulos anteriores los temas de Comunicación, Organizacional y Recursos Humanos de manera independiente, pasaremos a explicar una propuesta del área de comunicación para el manejo del personal de una empresa, es decir, se estudiará el campo relacionado con los recursos humanos, entendido como un proceso administrativo, pero ahora viéndolo desde la perspectiva de la comunicación organizacional.

No se trata de hacer un estudio apegado totalmente a los principios de la materia denominada Administración de Empresas, sino que se tomará la oportunidad de introducir algunas aportaciones de la comunicación al mundo de las organizaciones. Dicho de otra forma, se presentarán los elementos con los cuales nuestra profesión puede contribuir al funcionamiento de las empresas.

Por lo regular, los estudios que abordan la problemática de los individuos dentro de las organizaciones, se centran en aspectos puramente administrativos, atendiendo las cuestiones más de carácter económico que humano o social; es por ello que la presente exposición busca plantear un enfoque distinto, que cubra algunas deficiencias hasta ahora poco consideradas. Para este propósito se ha llevado a cabo una breve revisión de la manera como se realiza la administración de recursos humanos y se ha procedido a transformar el procedimiento tradicional en un proceso provisto de los elementos de la comunicología.

Asimismo, el cuadro teórico y conceptual que a continuación se establece es una especie de proyecto de mejoramiento organizacional, lo cual no significa que lo dispuesto por la Administración de empresas esté del todo mal y haya que cambiarlo, sino que simplemente es necesario complementario para darle mayor utilidad. De esta manera el contenido del trabajo encierra únicamente la parte complementaria que permite la participación de nuestra materia.

### **3.1 LA SELECCION DEL PERSONAL**

Partiendo del supuesto de que la selección del personal marca el inicio del procesamiento de los RH en cualquier organización, el objetivo de ésta es adecuar a los requerimientos del trabajo las características del individuo (capacidad, experiencia y otras cualidades). Cuando se cometen errores y el individuo seleccionado no es adecuado al trabajo, se producen tensiones que inciden en su satisfacción y desempeño, además de los gastos que implique buscar otro candidato más competente.

Seleccionar al candidato idóneo no es sólo encontrar al que mejor se adecúe al puesto disponible, es necesario que también sea el individuo que mejor se adapte a la organización, a su estructura, a su cultura organizacional, en vista de que trabajar es además de ejercer alguna actividad, aceptar las políticas de la empresa, convivir y relacionarse con determinados individuos, jefes o compañeros, cumplir con niveles de rendimiento y vivir en condiciones de trabajo que muchas veces no son lo ideal.

El mejor candidato es aquel que más se identifica con la organización y es capaz de crecer junto con ella. Ocurre a veces que un individuo no es el indicado para la organización y hay que eliminarlo, pero también pasa que la organización no es la que el candidato buscaba y decide renunciar; sin embargo se llega a mantener una relación de trabajo donde el empleado no desarrolle todo su potencial y limite los fines de la empresa.

Ahora bien, hoy las organizaciones están inmersas en una situación que no les permite errores en su manejo, incluso les impone la condición de gastar el mínimo en recursos y generar la máxima producción; en este caso una selección fallida que deba rehacerse, implica gastos de ejecución al igual que en tiempo y la planeación no concuerda con los objetivos organizacionales.

En el mejor de los casos, la intención debe ser lograr una identificación real entre el individuo y la empresa, y para ello es importante realizar una eficiente selección de personal.

### 3.1.1 SEGUN TRES VARIABLES INDIVIDUALES

Del individuo podemos reconocer ciertas variables que condicionan su adecuación a la empresa y que se deben tomar en cuenta como marco referencial antes de atender la estructura y la cultura organizacional:

**LA EDAD.-** Con relación a la rotación de personal, sucederá que los individuos de mayor edad tiendan a ser más estables en los empleos, con menores probabilidades de abandonarlos, ya que a mayor edad es más difícil colocarse en uno nuevo, y por otro lado, se prefiere empezar a hacer antigüedad para ganar mejores prestaciones y a futuro la jubilación. En relación al ausentismo, la edad también influye en cuanto a la seriedad con que se adoptan las responsabilidades, el ausentismo de los empleados mayores casi siempre es por causas inevitables. De acuerdo a la productividad, la edad influye dependiendo del tipo de actividad requerida, en los trabajos físicos la persona elevará su nivel mientras más joven sea, debido a la agilidad, fuerza y coordinación de sentidos; pero en trabajos intelectuales sucederá lo contrario, aquí se requieren conocimientos y experiencias especiales que solo tendrán los empleados mayores. Por último, respecto a la satisfacción en el trabajo, el efecto de la edad se verá determinado por la capacidad del individuo y su disposición a desarrollar el trabajo, por ejemplo hoy con los avances acelerados de la tecnología, es más fácil que el individuo más joven aprenda operaciones computacionales que alguien mayor, y así la satisfacción del más joven crecerá en tanto que la del mayor descenderá<sup>1</sup>.

**EL SEXO.-** Mucho se ha discutido en los últimos años sobre las diferencias entre el hombre y la mujer respecto al rendimiento laboral, de lo que se ha concluido que no existen diferencias sustanciales pero sí condiciones que merezcan la atención. Actualmente, la participación de la mujer en el ámbito laboral ha venido creciendo y es indiscutible que sus capacidades, habilidades, motivación y sociabilidad son comparables a las masculinas, de esta forma la productividad de hombres y mujeres es igual, como tampoco hay distinción en su satisfacción en el trabajo; no obstante, en cuanto a la rotación y el ausentismo, la situación cambia: al relacionar el sexo con la estabilidad en el empleo, no es raro escuchar que la mujer acepta con mayor facilidad el estatus quo y tiende menos a la búsqueda de otros empleos, pero en lo referente al ausentismo, es innegable que la mujer presenta mayores tasas de frecuencia, debido a

<sup>1</sup> J. R. Kidd, "Cómo aprenden los adultos", El Ateneo, pp. 41.

que nuestra sociedad por tradición y atendiendo a razones fisiológicas ha asignado a la mujer las responsabilidades del hogar y la familia, al menos en una mayoría, así ante un problema de los hijos o de la vivienda, es más factible que la mujer falte al trabajo para hacerse cargo, a que lo haga el hombre<sup>2</sup>. Inclusive la Ley Federal del Trabajo preve la naturaleza de los roles maternos y los protege.

**ESTADO CIVIL.**- Para este aspecto se han realizado menos estudios, por lo que no se pueden hacer aseveraciones del todo acertadas. No se sabe por ejemplo, si el divorcio influye de manera especial en la productividad del empleado, pero es muy posible que suceda igual que en la soltería. En cambio, si se puede afirmar que el matrimonio impone mayores responsabilidades que vuelven importante la estabilidad en el trabajo, el empleado casado tiende a faltar menos para conservar su puesto y a procurarse la satisfacción en el mismo, de tal manera que un empleado soltero, insatisfecho, intentará cambiar de trabajo. Por su parte, la productividad dependerá más de la misma satisfacción del individuo que de su estado civil<sup>3</sup>.

En términos generales, se procurará seleccionar al candidato que muestre mayores indicios de satisfacción en las futuras tareas, para ello es indudable la necesidad de considerar características personales como las anteriores a fin de lograr la identificación con la empresa, todo esto como punto de partida.

### 3.1.2 SEGUN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con nuestro estudio sobre Comunicación Organizacional, veremos que es posible realizar una selección de candidatos a partir de la estructura de la organización que se trate.

Usualmente, la selección de personal se realiza considerando los rasgos personales del candidato y con ellos se define quién es más funcional para el puesto vacante. La psicología se ha encargado de identificar esos rasgos de personalidad y los ha clasificado para deducir y predecir el comportamiento. Se llegó a formular listados de características del tipo de "reservado, extrovertido, práctico, imaginativo, sumiso, dominante", etc. para calificar al individuo.

<sup>2</sup> Stephen P.P. Robbins, "Comportamiento organizacional", Prentice Hall.

<sup>3</sup> Idem.

En nuestro caso, vamos a tratar de definir una taxonomía más simple enfocada a los tipos de estructura organizacional. Conviene mencionar que la estructura es definida con base en tres factores:<sup>4</sup>

**COMPLEJIDAD.-** Con la cual se dividen o diferencian las actividades organizacionales.

**FORMALIZACION.-** La medida en que se aplican las normas, reglas y procedimientos.

**CENTRALIZACION.-** Consistente en determinar las áreas de autoridad y toma de decisiones.

Posteriormente, las estructuras se dividen en diversos tipos, entre las que se cuentan la simple, la funcional, la matricial y por producto. Pero estas mismas entran en una clasificación más específica que las separa entre mecanicistas y orgánicas, las que nos interesan. A continuación se mencionan sus características principales:

MECANICISTA	ORGANICA
-Gran complejidad	-Menor complejidad y formalización (flexibilidad)
-Red inmediata de información	-Amplia red de información y comunicación
-Escasa participación de los miembros en la toma de decisiones	-Mayor participación (descentralización)

La estructura de cualquier organización que se analice, cabe dentro de uno de estos dos tipos. Ella ayuda a explicar y predecir el desempeño y la satisfacción del empleado, ya que da respuesta a las preguntas de qué hacer, cómo hacerlo y a quién reportar, y de igual forma puede moldear su comportamiento. En función de la estructura se definen dos tipos de personalidad, de acuerdo con Stephen P.:

<sup>4</sup> Stephen, "Administración ...", op. cit.

### **DE ALTA ORIENTACION BUROCRATICA**

- Tendencia a aceptar autoridad superior
- Preferencia por reglas formalizadas y concretas
- Preferencia por relaciones formales de trabajo
- Persiguen la estandarización de actividades
- Atraídos por rutinas repetitivas.

### **DE BAJA ORIENTACION BUROCRATICA**

- De participación activa en círculos de poder
- Adecuación a mecanismos informales de comunicación e información
- Atraídos por relaciones de poder de colaboración y por la flexibilidad en la división del trabajo
- Renuencia a las rutinas.

Los individuos que se identifican con el tipo de alta orientación burocrática tendrán mejor desempeño y satisfacción en organizaciones de estructura mecanicista, y los que encuadran con el tipo de baja orientación burocrática serán más productivos y satisfechos bajo estructuras orgánicas.

### **3.1.3 SEGUN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es otro factor que también ejerce cierta influencia en el desempeño del individuo, por lo que es importante considerarla desde el momento de la selección de personal.

Dicho factor se entenderá como el sistema de valores sobre ciertos comportamientos, que aprecia la organización. Más adelante, en el apartado dedicado a ese tema se darán definiciones más completas, por lo pronto, la mención anterior parece suficiente.

En la etapa de selección de personal nos interesamos por los valores culturales de la empresa, no porque representen una técnica de selección, sino porque al identificarse

con los candidatos será más factible la mayor productividad y satisfacción. Su consideración responde a la finalidad de buscar al individuo que además de estar capacitado para el puesto correspondiente, mantenga una línea de valores lo más similar posible a los de la organización, para lo cual es indispensable que los empleadores antes de seleccionar tengan plena conciencia de la cultura que representan, y ello implica que el sistema de cultura organizacional esté definido con toda firmeza para que sea percibido fácilmente.

Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Esa clase de culturas muestran gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones. De esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y éstos a su vez, disminuyen la propensión a abandonar la empresa<sup>3</sup>.

Se pretende que la empresa cuente con personal que además de ser funcional se identifique con las metas de la organización, a fin de incrementar el compromiso hacia ella. Sin embargo, el caso contrario ocurre en un sinnúmero de compañías, pues mucha gente al buscar empleo trata de introducirse en cualquier organización, sin importarle sus objetivos, simplemente porque es necesario emplearse.

Así pues, la cultura ayuda a regular la conducta, al igual que las normas y reglas formales, pero sin hacerse valer por documentos. Por consiguiente, formalización y cultura cumplen el mismo objetivo; aunque por su parte la cultura reduce la preocupación por establecer normas que controlen el comportamiento, en la medida que el personal la acepta subconscientemente como lógica.

Es imperativo, antes de proceder a seleccionar los empleados, conocer nuestra cultura organizacional, a pesar de que no siempre se encuentra en la empresa una tabla de los valores propios, por lo regular se tienen en la mente, no en papeles. Dicha necesidad es porque al contratar un trabajador se esperará que su cultura sea compatible con la empresa, la cual se mostrará en su comportamiento, en su personalidad, tanto en su ser como en su hacer.

La finalidad es que el desempeño del empleado no tenga que ser obligado o manejado con restricciones, sino que actúe automáticamente de una manera adecuada, en congruencia entre lo que se desea hacer y lo que se hace. Indudablemente habrá

<sup>3</sup> Stephen, "Comportamiento ....", *op. cit.*, pp. 443.

beneficios tanto para la empresa como para el empleado, podrá hablarse de progreso mutuo.

La cultura organizacional es proyectada al exterior e interior de la empresa a través de la imagen corporativa, entendida ésta como la percepción mental de su personalidad. En este sentido, se deben seleccionar empleados que conserven la misma imagen de la cultura organizacional, una vez contratado el candidato, hay garantía del comportamiento ideal y la imagen que proyecte sea favorable a la organización.

Cabe notar que la imagen promovida por los empleados no es nada más la forma como se ve, es más bien el resultado de toda una formación personal, de una educación que el individuo recibió desde sus primeros años, así como la imagen de la organización es forjada con el tiempo. Por este motivo no es positivo seleccionar un empleado de perfil distinto a la cultura de la empresa, su acondicionamiento costaría mucho tiempo. No obstante, no todas las culturas organizacionales son complejas, a veces su flexibilidad permite que cualquier persona se acople con facilidad, pero estos casos no son frecuentes.

La cultura organizacional puede verse reflejada en las siguientes conductas y actitudes, por ejemplo, la manera de vestir, las políticas de remuneración, asignación de premios, carácter innovador, miedo a los riesgos, conservadurismo, destreza verbal, ambición, la competencia, etc. Cada compañía, dependiendo de sus tradiciones y costumbres, tiene marcado lo "bueno" y lo "malo".

El proceso de selección debe tener la doble intención de considerar la cultura organizacional, ya sea para mantenerla viva y seguir el mismo funcionamiento, o bien, para cambiar los valores caducos y el mismo rumbo de la organización. Generalmente se toma la primera opción, ya que los valores siempre están profundamente arraigados y es difícil su desplazamiento.

Hoy día, la selección se realiza en función del rendimiento que asegure el candidato, según la capacidad y aptitud que demuestre para desempeñarse en el puesto, haciendo uso de dos técnicas fundamentales: a) la revisión de la trayectoria curricular que presenta el candidato, y b) el resultado de exámenes y tests psicológicos. Así, varias empresas contratan egresados de universidades particulares, suponiendo la garantía de un mejor nivel académico, a la vez que con el test localizan la existencia o

carencia de facultades potenciales del individuo. La observación de estas técnicas para descubrir el rendimiento futuro no son tan fuertes y estables como los valores culturales, incluso pueden fallar: la procedencia escolar no garantiza totalmente el desempeño en el trabajo, una y otra cosa son distintas; y por su parte, el análisis psicológico con frecuencia presenta resultados circunstanciales y peor aún, a veces el examinador no conoce con plenitud los test ni su utilidad y el resultado es un fracaso. Robert M. Guion, en su obra **TEST PARA SELECCION DE PERSONAL**, advierte que mucho se usan los tests de mayor popularidad o que están de moda, sin atender cabalmente lo que se puede medir con ellos, cuando lo importante es averiguar si el examen psicológico elegido permite establecer predicciones acertadas acerca del candidato en el trabajo. Sin embargo, continúa, como la mayoría de los tests son "buenos", lo mejor que puede pasar es que se consiga la más calificada fuerza laboral, pero sin guardar relación con el rendimiento ni con la satisfacción del empleado; ello da lugar a que se seleccione candidatos poco satisfactorios<sup>6</sup>.

La cuestión es ¿Por qué no emplear como base de datos, además de los antecedentes curriculares y resultados de test, el sistema valorativo del individuo?, pero no el sistema que buscan los test de manera superficial, más bien una línea de valores específicos, propios y acordes a la cultura de la empresa referida.

### **3.2 ANALISIS Y ASIGNACION DE PUESTOS**

En el presente apartado se plantea la propuesta de asignar al empleado un puesto de trabajo acorde a sus habilidades, conocimientos, experiencias, intereses, etc., en vista de que cada puesto requiere recursos humanos específicos. Para esto es indispensable realizar el llamado "análisis de puestos" para conocer los requerimientos especiales de cada actividad.

Dentro del proceso de administración de recursos humanos (PARH), se coloca este apartado antes de la fase de contratación, ya que no se puede contratar a los candidatos cuando no se sabe con precisión el tipo de recursos humanos que exige cada puesto para el desempeño eficaz. Mediante el Análisis y Asignación de Puestos (AAP) se pretende dar la orientación adecuada al trabajador para ubicarlo en el puesto donde tenga mayores posibilidades de desarrollar sus propios recursos, pues es

<sup>6</sup> Rober M. Guion, "Test para selección de personal", Rialp. pp. 17.

importante que los miembros de la organización desempeñen la actividad para la cual tiene mayor aptitud, de tal forma que incrementen la productividad y su satisfacción.

Sin embargo, la parte difícil de este planteamiento es conocer las características humanas necesarias para desarrollar con éxito cada trabajo, para esto, a continuación se describen las pautas para definir las necesidades en RH del puesto, por ejemplo se analizarán el ambiente, el tipo y los riesgos que representa cada puesto.

Más arriba se vio la manera de localizar al mejor candidato para el puesto, ahora se observarán las características del puesto sin importar quién lo ocupe. Claro está que dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requieren ciertos recursos humanos, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso.

Conviene definir en qué términos se entiende el análisis de puestos; Ríos Szalay define lo siguiente:

...el análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia, etcétera), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado<sup>7</sup>.

No es nuestro objetivo presentar una metodología a seguir para llevar a cabo el análisis de puestos, haremos como en la mayor parte de nuestro trabajo, las observaciones de tipo comunicativo y organizacional pertinentes a cada etapa del PARH.

Se ha visto que la técnica de AAP no se practica formalmente en la mayoría de las organizaciones mexicanas, debido a la deficiente planeación de RH que priva en los sistemas administrativos<sup>8</sup>. No obstante, el concepto es comprendido superficialmente; los administradores al efectuar el análisis de cargos no siempre siguen un método y el grado de eficacia en ello depende de los límites de su conocimiento y familiaridad respecto del puesto. Por lo tanto, es fácil pensar que las organizaciones enfrentarán diversos problemas por falta de técnica y de aplicación, cuya causa es el

<sup>7</sup> Arias G., *op.cit.*, pp. 177.

<sup>8</sup> Arias G., *op.cit.*, pp. 193.

desconocimiento del administrador; el hecho es que no se emplea. El mismo autor afirma que se han realizado encuestas en una gran cantidad de empresas mexicanas donde el porcentaje de las que lo aplican es mínimo.

A pesar de todo, la importancia del AAP es relevante, tanto como conocer las características personales del individuo a contratar. Algunos puestos son rutinarios porque las tareas son repetitivas y estandarizadas, otros son lo contrario; los hay que requieren un gran número de habilidades, mientras otros más son de alcance limitado; algunos restringen la libertad del empleado, precisan de grupos que laboren como equipos, etc. Lo esencial es que los puestos difieren en la medida en que se combinan las tareas y requisiciones.

El AAP es una herramienta que cumple varias funciones, por nuestra parte nos avocamos a la utilidad que muestra en cuanto a factor que delimita los requerimientos en RH para la productividad organizacional, pero veámos en qué otros casos puede servir:

- a) como ayuda para encauzar el reclutamiento y una selección adecuada
- b) para establecer programas de capacitación
- c) para orientar y obviar discusiones de contratación, por el qué se hace y qué no se hace
- d) para evaluar el desempeño y asignar méritos.
- e) para valorar montos de fianzas y seguros
- f) para delimitar roles y funciones organizacionales, etc.

De esta manera es posible identificar los elementos constitutivos del AAP y en función de su naturaleza, dividirlos en 1) características intrínsecas del puesto, y 2) características extrínsecas del mismo, como se indica a continuación.

---

<sup>9</sup> Chiavenato, op. cit., pp.296.

### 3.2.1 CARACTERISTICAS INTRINSECAS DEL PUESTO

Se definen bajo este concepto los aspectos que en sí mismos exigen ciertos RH para el desempeño de la función, a diferencia de los extrínsecos cuya influencia será indirectamente sobre los empleados.

Las propiedades intrínsecas tienen que ver concretamente con el trabajador, es decir, los requerimientos que sobre el individuo hace el puesto. Tales elementos se localizan mediante el análisis de "descripción/especificación" del puesto<sup>10</sup>.

En primer lugar, la descripción es la relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y por qué lo hace, debe describir fielmente el contenido del empleo; y en segundo lugar, la especificación del puesto establece las facultades aceptables que el candidato debe reunir para ejecutar la tarea determinada, en especial identifica los RH necesarios para cumplir con el puesto. O sea que éstos son determinados luego de investigar el tipo de actividades propias del cargo, para luego buscar el candidato del perfil capaz de realizarlas.

Aun cuando los empleadores intentan cubrir la vacante con el mejor empleado, no es costumbre usar el proceso de descripción y especificación con el rigor suficiente, es común que ambas acciones respondan con la simple observación visual del administrador, cuando en realidad una descripción y especificación objetiva pueden hacerse mediante la elaboración y diseño de fichas que recaben la información pertinente; una ejemplificación es la que sigue:

DESCRIPCION DEL PUESTO	
Título del puesto:	
Reporta a:	ESPECIFICACION DEL PUESTO
Supervisa a:	Título del puesto:
Funciones:	Escolaridad:
Riesgos:	Aspecto físico:
Otros:	Cualidades mentales:
	Experiencia laboral:
	Otros:

<sup>10</sup> Stephen, "Administración ...", op. cit., pp. 232.

La implementación de mecanismos como los anteriores, útiles para recabar y transmitir información, es un esfuerzo del ámbito comunicativo y una muestra de la contribución sencilla y efectiva que puede hacerse al campo administrativo.

### **3.2.2 CARACTERÍSTICAS EXTRÍNECAS DEL PUESTO**

Son constituidas por los factores que no afectan directamente al empleado, pero sí a sus RH, en tanto que son más propias del puesto. En contraste con las propiedades intrínsecas que se refieren a las facultades humanas del empleado para desarrollarse en el puesto, aquí se hace referencia a las condiciones inherentes al puesto que también influyen en el desempeño. Son divididas en tres vertientes específicas:

- a) tipo de puesto
- b) ambiente del puesto
- c) riesgos del puesto

Cada una de estas variables indican, según su naturaleza, otra forma de analizar el puesto, y se definen así:

#### **Variantes del tipo de puesto:**

Haciendo una descripción genérica del puesto en cuanto a su objetivo fundamental, es posible describirlo más allá de la particularidad que tenga de ser intelectual o físico, por ejemplo, interno, externo, de mostrador, de vehículo, de pie, sentado, caminando, etc. Es muy probable que cualquier puesto combine varias de estas opciones, por tanto será necesario medirlas en porcentaje para sacar el valor que predomine. Luego, la asignación del puesto será para el candidato que tenga los RH demandados para la actividad y la resistencia suficiente al tipo de puesto.

#### **Variantes del ambiente del puesto:**

Ultimamente, el segmento de la comunicación que nos ocupa, se ha preocupado por estudiar la influencia del medio ambiente en el desempeño del trabajo. Ahora se describen los aspectos que conforman el ambiente circundante en una zona de trabajo específica, para efecto del análisis de puesto. Hay lugares de trabajo donde predomina

cierto ambiente natural y aunque los directivos traten de que éste sea óptimo rige alguna peculiaridad, provocada ya sea por la misma función organizacional o por agentes externos, de tal forma que a veces varía la iluminación, los olores, la humedad, la sequedad, la ventilación, la temperatura, la limpieza, los ruidos, etc. Obviamente, la labor del AAP deberá evaluar estas condiciones para saber el tipo de individuo que se adecúa mejor a los utensilios protectores de dicho ambiente.

#### **Variantes de riesgos del puesto:**

El último punto de este análisis es el referente a los riesgos del puesto. Al igual que los factores de ambiente y tipo de puesto, éste mantiene relativa importancia. Aquí se estudiarán porque son elementos importantes para la planeación de los RH, por su relación tan estrecha.

Los riesgos del puesto son entendidos como la posible afectación que sufren los RH en el desarrollo de las labores, afectación negativa, susceptible de evitarse en la mayoría de casos, y que se separan en dos modalidades: a) accidentes de trabajo, y b) enfermedades profesionales.

Ambos tipos de riesgos tienen mayor grado de incidencia en los niveles inferiores de la jerarquía institucional, es decir, en los niveles técnicos y operativos. Por esta razón, el pago de seguros de vida cuesta más en los obreros que en los oficinistas, veámos algunos ejemplos de riesgos:

**ACCIDENTES DE TRABAJO.-** Caídas, golpes, cortadas, toques eléctricos, mutilaciones, quemaduras, etc.

**ENFERMEDADES PROFESIONALES.-** Alergias, de oído, de vista, de sistema respiratorio, nervioso, saturnismo, etc.

La evaluación que hará el análisis de puesto sobre los factores mencionados variará en función del grado de probabilidad que tengan, ya sea elevado, considerable, escaso o remoto. El administrador responsable de los RH de su empresa, tratará de asignar el puesto, no a la persona que más resista los riesgos, sino a la más capacitada para librarlos.

Luego de efectuar el AAP, es seguro que el encauzamiento de los RH tendrá éxito y podrá continuarse a la siguiente fase del PARH: la contratación.

### 3.3 LA CONTRATACION DEL PERSONAL

La contratación es el momento en que se formaliza la relación de trabajo, generalmente por medio del llamado "contrato de empleo", el cual recoge la firma del nuevo empleado comprometiéndose a obedecer las cláusulas dictadas por la Ley Federal del Trabajo. Además incluye la enumeración de derechos que merece el empleado por parte de la organización, mas el peso que predomina es marcado por las obligaciones del trabajador.

El elemento esencial de la relación así como del contrato de trabajo es la subordinación del trabajador, o sea, su sometimiento a la autoridad del patrón, lo cual representa para éste el ejercicio de un poder sobre el operario en virtud de una relación jurídica<sup>11</sup>.

El contrato es el establecimiento de la relación de poder que también se encuentra determinada por el artículo 134, fracción III de la Ley, refiriéndose a las obligaciones de los empleados. Con esta base, la administración de la empresa decide en que condiciones permite la integración de un nuevo trabajador, dando a conocer los plazos temporales y las actividades que encierra la relación.

Entre nuestras organizaciones todavía persiste la concepción del contrato que lo percibe como una prueba ante conflictos laborales, por estar firmado por el trabajador. En sí, la formalización y las reglas del juego están dadas de antemano y un estudio de comunicación organizacional no las va a cambiar ni mejorar, únicamente puede hacer algunas observaciones. Es de notar que en este ambiente de condiciones legales está representada la teoría clásica de la organización, en lo que se refiere a la estructura.

Una relación de trabajo implica el manejo de individuos, RH que pasan a formar parte de la empresa; igualmente, al efectuar una contratación de empleados no basta con la aceptación del candidato y asignarle tareas, es más que trabajar y recibir un sueldo, es adentrarse en un medio de políticas, normas, costumbres, y compañeros de trabajo extraños para el nuevo empleado.

---

<sup>11</sup> Arias, *op. cit.*, pp. 278.

Es importante que el trabajador no ingrese como una pieza más de la compleja maquinaria, sino como un agente portador de recursos especiales que va a proporcionar a la organización, al que se le va a pedir más que un desempeño mecánico. Un empleado es un colaborador de la compañía y como tal debe ser tratado, es una persona que requiere adaptarse y ajustarse a la organización.

En muchas ocasiones, el administrador se limita a la asignación inmediata del puesto, ignorando que el apresuramiento y la falta de sensibilidad en esta etapa suele provocar conflictos innecesarios de personal más adelante; por ejemplo, cuando un empleado se niegue a realizar actividades, justificando que no es parte de su trabajo, ya que antes nunca recibió una explicación detallada y completa de sus deberes<sup>12</sup>.

### 3.3.1 EL PRIMER IMPACTO EN EL PUESTO

Más allá de la firma del documento contractual, el momento de la contratación es crucial tanto para el empleado como para la organización, es un lapso de incertidumbre que puede causar efectos negativos en el desempeño posterior. Generalmente, los nuevos integrantes se encuentran con nuevos valores, nuevas relaciones sociales y nuevas normas de conducta. No saben a quién acudir en busca de ayuda o consejo, desconocen el funcionamiento de la empresa y temen fracasar en su nuevo trabajo<sup>13</sup>.

Esa incertidumbre puede afectar en mala forma el comportamiento inicial del empleado, máxime si se encuentra en un periodo de prueba, él mismo puede rechazar el puesto si percibe que su satisfacción no mejorará, en tal caso habrá pérdidas para la administración, puesto que necesitará volver a reclutar personal para seleccionar y contratar de nuevo.

Resulta fácil pensar que inmediatamente después de firmar un contrato, el empleado se ponga a trabajar las actividades que le fueron encomendadas. Únicamente se le pone al tanto de sus obligaciones y rara vez se le habla de la organización, de la misión que tiene o su influencia en el medio ambiente. Ello significa que es mucha la información que la persona requiere para iniciar su integración a la empresa. Hace

<sup>12</sup> Strauss/Sayles, "Problemas humanos de la Administración". Prentice Hall, pp. 407.

<sup>13</sup> James A. F. Stoner, "Administración", Prentice Hall, pp. 354.

falta entonces, implementar un mecanismo comunicativo que supla las insuficiencias de información, es lógico que ésta reduce las inseguridades.

Sin duda, todo lo que ocurre a un empleado una vez que entra a la empresa, le sirve como experiencia y enseñanza; de hecho se cree que la adaptación se va dando con el tiempo, poco a poco y por lo mismo no se hacen esfuerzos por mejorar la situación, por acelerar el proceso de integración, se sabe que en el diario actuar, los comportamientos positivos son recompensados, mientras los negativos no y pronto son eliminados.

James A. F. Stoner, comenta que las primeras experiencias en el trabajo desempeñan un papel decisivo en la carrera del individuo dentro de la organización. Es cuando se confrontan las expectativas de él y las de la empresa, si no son compatibles sobreviene la insatisfacción. Por eso no es casual que las tasas de rotación de personal casi siempre son mayores entre los empleados de nuevo ingreso<sup>14</sup>.

El presente apartado pretende destacar la necesidad de instrumentar una técnica que ayude a suavizar la incertidumbre del recién ingresado, a fin de iniciar una verdadera integración individuo-organización, desde el primer momento en que se formaliza la relación de trabajo.

Se tiene el supuesto de que cualquier tipo de relación entre dos o más partes, para que rinda frutos y sea productiva, debe fundarse en la comunicación.

### **3.3.2 LA INDUCCION DEL NUEVO EMPLEADO: UN PLAN DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y SUS OBJETIVOS**

Habiéndose realizado la contratación es preciso orientar al trabajador sobre la compañía en general. Dicha orientación no es más que la presentación del nuevo empleado a la empresa, a sus funciones, labores y personas o equipos de trabajo.

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, deben contar con un programa formal de orientación que explique al menos los siguientes aspectos acerca de la organización: Historia, productos y servicios, políticas y costumbres generales,

---

<sup>14</sup> Stoner, *op. cit.*, pp. 384.

estructura (divisiones, departamentos, ubicaciones geográficas), prestaciones (seguros, primas vacacionales, plan de pensiones), reglamentos de confidencialidad de contratos, de defensa, de seguridad, etc.

La CO en su vertiente de comunicaciones internas, encuentra en la necesidad de inducción al empleado una gran oportunidad para actuar. A cargo queda la tarea de formular los contenidos informativos que habrán de llenar los programas de comunicación, mismos que ayudarán al empleado a conocer y adaptarse a la organización.

A su vez, la actividad de comunicaciones internas se desempeñará en la difusión y presentación de los mensajes hacia la masa de empleados receptores, ya sea ocupando medios de comunicación colectiva o interpersonal.

Son diversos los medios que pueden emplearse para difundir todos los temas referentes a la organización, por mencionar algunos, un folleto o una revista expositiva, ambos sin mayor complejidad, tan sencillo como describir los temas oralmente o por escrito. Esto no se da en todas las empresas, ocasionalmente, las grandes organizaciones son las que realizan intentos, a veces muy buenos, por formalizar un proceso de inducción<sup>15</sup>, seguramente porque las ganancias alcanzan para destinarle algún presupuesto; aunque realmente lo que se comentó arriba no representa gastos de gravedad.

Y aun cuando así fuera, lo cierto es que la inducción es una necesidad de primer orden que la organización debe cubrir como responsable en el manejo de sus recursos humanos.

A la vez, hay que insistir en la importancia de una rápida integración del empleado a la empresa, siguiendo el objetivo de la unificación de intereses individuales y organizacionales, de hacer que el empleado vea en el logro de las metas de la organización, también la satisfacción de sus necesidades, de modo que la productividad de aquella se incremente como la autorrealización de éste. Para esto, un programa bien planeado de orientación e iniciación ayuda al recién contratado a identificarse con la organización y con sus procedimientos, le da idea del significado

---

<sup>15</sup> Wehrlich Koontz O' Donell, "Elementos de Administración, Mc Graw Hill, pp. 353.

del trabajo que va a realizar, y ante todo, le da la oportunidad de sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un ambiente desconocido, al mismo tiempo lo harán sentirse parte integral del nuevo grupo.

Al final del proceso inductivo, los resultados también serán beneficiosos para la administración; según un estudio de Marvin Sorcer y Herbert Meyer, los empleados a los que se les hace ver en qué forma su trabajo encaja con el de otros, a quienes se lleva a conocer las plantas de la compañía y se les muestran los usos que tienen sus productos por el público externo, muestran actitudes más positivas y producen trabajo de más alta calidad<sup>16</sup>.

Está justificado entonces ayudar al trabajador en este sentido. Además se debe apreciar que un proceso de inducción no es privativo del momento de la contratación, otra circunstancia en que se le puede ejercitar es cuando el empleado es trasladado a otra planta de la misma compañía pero en otra localidad; es de esperar que la incertidumbre sea profunda, pues se pueden presentar hasta choques culturales, a lo que hay que aprender costumbres y códigos distintos.

Este ejemplo vale para las personas que egresan de alguna escuela y se enfrentan a una realidad distinta en el medio de trabajo.

Koontz O'Donnell habla de una investigación llevada a cabo en una empresa texana donde se practican sesiones de orientación durante todo el día, el estudio reveló que las sesiones ahorran a la compañía grandes cantidades de dinero por concepto de ausentismo, llegadas tarde y rechazos de personal gerencial a prueba, además de mejoras en el desempeño de trabajo<sup>17</sup>.

Por su parte, Stephen P. Robbins, explica bajo el concepto de "socialización" lo que aquí hemos llamado proceso de inducción, pero con implicaciones para la cultura organizacional. El autor presupone la necesidad de incorporar al nuevo empleado a la cultura de la organización, "ya que por estar poco familiarizado con ella, puede perturbar las creencias y costumbres vigentes". De allí que la organización quiera

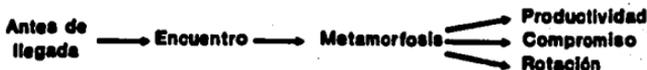
---

<sup>16</sup> Strauss/Sayles, op. cit., pp. 407.

<sup>17</sup> Koontz, op. cit., pp. 354.

ayudaries a adaptarse a su cultura<sup>18</sup>. He aquí una razón más para urgir la planeación del programa inductivo de comunicación.

La socialización es comprendida por tres etapas consecutivas: antes de la llegada, encuentro, y metamorfosis. La primera consiste en el aprendizaje que el individuo efectúa antes de ser contratado, éste al reclutarse se informa previamente sobre la organización. En la segunda etapa el empleado ve a la empresa como es realmente y afronta la posibilidad de que no corresponda con sus expectativas. Y en la tercera, tienen lugar los cambios de conductas que han de permanecer. Al completarse el proceso son visibles los consecuentes efectos sobre el desempeño del trabajo, lo cual el autor esquematiza de la siguiente manera:



De esta forma se especifican tres resultados diferentes de una socialización que se va dando en el individuo de modo gradual sin ninguna ayuda por parte de la administración, estos resultados son la "productividad", el "compromiso" y la "rotación"; cada uno tiene el mismo grado de probabilidad de presentarse en cada trabajador.

Evidentemente, en ausencia de un proceso de inducción, se está dejando al nuevo empleado para un desempeño a su suerte, tomando el riesgo de que su desarrollo laboral fracase o sea deficiente. Por otro lado se sugiere la realización del programa comunicativo de inducción para garantizar en lo posible la "productividad" o el "compromiso", evitando la "rotación de personal".

### 3.3.3 EL PROGRAMA COMUNICATIVO DE INDUCCION Y SUS MEDIOS

Los empleados que recién ingresan a la organización caen en un estado de ansiedad, como se vio antes; les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo, pueden sentirse inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia, y no saben si

<sup>18</sup> Stephen, "Comportamiento ...", *op.cit.*, pp. 448.

se llevarán bien con sus compañeros de trabajo. Por estas razones hace falta desarrollar un programa eficaz de inducción que tenga como principal objetivo reducir la inseguridad de los empleados de nuevo ingreso, con la intención de que se desenvuelvan satisfactoriamente en la organización.

Un plan de orientación puede consistir en la impartición de los siguientes puntos informativos, necesarios para el individuo:

- 1.- Información general sobre la rutina de trabajo, división del tiempo en horarios.
- 2.- Sobre la historia de la organización:
  - Finalidad de la empresa
  - Productos o servicios de la empresa
  - Contribución del trabajo del empleado para satisfacer las necesidades de ella.
- 3.- Presentación detallada de sus políticas, días de pago, premios y castigos, reglamento interno, prestaciones de personal.
- 4.- De la estructura organizacional:
  - Localización del puesto en cuestión
  - Presentación con los miembros del departamento
  - Presentación con otros departamentos de contacto y relaciones
  - Organigrama y plano de instalaciones (plantas, oficinas, comedor, consultorio médico, etc.)

Los medios útiles para transmitir esta información son de diversos tipos, por ejemplo: el folleto institucional, manual de bienvenida, conferencias, mesas redondas, por mencionar algunos (Véase los medios de comunicación apartados 3.5.6 y 3.5.6.5.1). Las características de cada uno pueden variar pero conservar la particularidad de hacerse verbalmente, oral o por escrito. En la práctica, el medio que se elija dependerá de los recursos y condiciones con los que trabaje el encargado del personal, a falta de una división de Comunicación.

Cabe hacer notar que los elementos informativos de esta naturaleza, principalmente en los casos del folleto y el manual de bienvenida, son accesibles tanto para la contratación, como siempre que se requiera dar a conocer algo sobre la organización, a manera de hoja volante cuya función divulgadora opere con constancia.

### **3.4 LA CAPACITACION DEL PERSONAL**

Es propicio aquí determinar en qué términos se concibe la capacitación en las organizaciones, para luego describir el ambiente que la envuelve.

La capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; en otras palabras, desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo<sup>19</sup>.

La capacitación como parte del proceso administrativo de las organizaciones, está abierta a intervenciones del exterior, como es el caso de algunas decisiones gubernamentales, veámos algunas de éstas:

#### **Disposiciones legales y realidad**

En México, durante las últimas décadas se ha establecido a través de importantes órganos legislativos como la Ley Federal del Trabajo (LFT) y la Constitución Política Nacional, lo concerniente a los planes de capacitación en las empresas. Desde 1970, la LFT, en la fracción XV del artículo 132, definía la obligación patronal de organizar cursos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, mientras que la Constitución, hasta la fecha, en la fracción XIII del art. 123, declara lo siguiente:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Así pues, la mayoría de las organizaciones han procedido a definir planes de capacitación, más para estar en regla que para cumplir la función, algunas de ellas

<sup>19</sup> Alejandro Méndez. "Manual para determinar necesidades de capacitación". Trillas, pp. 5-6.

habiendo examinado sus necesidades, solamente sistematizaban las fórmulas para el efecto.

El concepto de capacitar ha sido muy estrecho y reducido al sentido de la especialización para alguna actividad. Luego, junto con el correr del tiempo, la crisis económica de 1982 limitó las posibilidades del sector empresarial para el ejercicio de planes de capacitación, vía reducción de presupuestos, se pondría lo urgente por encima de lo importante. Actualmente ha prevailecido esta situación sin cambios de mejora sustancial<sup>20</sup>.

Las disposiciones legales nos hablan del reconocimiento hecho sobre las deficiencias y disfunciones en los procedimientos productivos del común de las empresas. Ciertamente, ello da muestra de nuestro subdesarrollo como nación, que todavía en la década presente se intenta solucionar en el camino hacia la productividad, el anhelo más importante de los 90. Igualmente se han implementado compromisos oficialistas poniendo de manifiesto la necesidad urgente de la capacitación dentro de las organizaciones.

El 27 de mayo de 1990, en la renovación del "Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico", se obligó a empresarios y sindicatos a suscribir el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad. En el plazo fijado de 60 días para efectuarlo, no se observó nada. A su vez, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicó el 20 de junio de 1991 el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994. El 21 de octubre del mismo año, la Secretaría hizo circular entre los sectores el "Proyecto de Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad", que habría de ser modelo a seguir por empresarios y sindicatos obreros a fin de cumplir el compromiso.

Por lo visto se han tomado cartas sobre el asunto, aunque los resultados sean poco notables. Son realmente pocas las empresas e instituciones que tienen sistematizados programas de capacitación, y una vez más el motivo son las limitaciones económicas y financieras de las organizaciones comunes, pues esta clase de programas significan un gasto que si bien es necesario, no está disponible con regularidad y se trata de verlo como algo no indispensable. Otras veces, las excesivas regulaciones estatales, así como la tramitación burocrática, hacen inaccesible un plan capacitador.

---

<sup>20</sup> *Ibidem.*, pp. 7.

La carencia de recursos económicos para mantener estos planes es un problema del que adolece la pequeña y mediana industria, misma que en nuestro país ocupa alrededor del 90% de las existentes, en datos de 1992, cuando se desata la acelerada desaparición de este tipo de empresas.

Asimismo, el adiestramiento y la capacitación no es visto por algunos empresarios como un gasto por producción, sino como una prestación social entre otras que a veces tienen mayor peso. Lo cual es un error.

### **3.4.1 CAPACITAR PARA LA PRODUCTIVIDAD**

La capacitación, además de significar una etapa por la que atraviesan los empleados, en la que son preparados para desarrollar su trabajo con eficacia, es una necesidad ineludible de la organización. Por supuesto que si una empresa no prepara adecuadamente sus RH, no puede aspirar al desarrollo organizacional, ni tiene acceso a lograr mayores niveles de productividad.

No obstante, la superación de los RH no es tarea exclusiva de la administración de personal, aunque en mucho puede contribuir, no resuelve el problema fundamental: la insuficiencia de habilidades y aptitudes para el trabajo, misma que es reconocida por gobierno e instituciones, en tanto que se pretende reglamentar la implantación de programas de capacitación y adiestramiento.

Es en las organizaciones donde se hace evidente la insuficiencia del sistema educativo nacional, en términos generales, por esto, hasta el más mínimo intento de educar a ciertos públicos, que hagan las empresas, es mejor que no hacer nada.

En el contexto actual, la preocupación estriba, no sólo en adiestrar para una tarea específica, más bien en dar poder de participación al empleado para que en su trabajo, ejerciendo todas sus habilidades, colabore a los propósitos del equipo y de la empresa.

Es importante aclarar que algunos autores, entre ellos Alejandro Mendoza, distinguen propiedades tanto para el concepto de "capacitación", como para "adiestramiento", mientras que el primero implica una preparación integral del individuo, el segundo se limita a la preparación para actividades especiales. La búsqueda de la productividad

se interesa entonces, por la capacitación, en tanto que persigue la necesidad de habilitar al personal con conocimientos que sobrepasan la ejecución de labores manuales, acercándose al trabajo calificado<sup>21</sup>.

Asimismo, la efectividad de un plan capacitador se liga al propósito de lograr las metas organizacionales, apoyándose en los recursos más valiosos con que se cuenta, los humanos.

A juicio de Dolores Carbonell, el desarrollo empresarial no empieza con las mercancías o productos, sino con su gente, concretamente con su educación y disciplina<sup>22</sup>. También asume que la gente "educada" es mejor que aquella especializada en una sola labor, siendo las que hacen falta en toda organización, las que pueden resolver un problema con una perspectiva multidisciplinaria, conscientes de la situación social y ecológica de nuestro entorno y que tienen preparación y estímulo para producir y fabricar cosas con calidad.

Por otro lado, si bien son múltiples y muy variados los planes de capacitación que deben imponer las compañías para eficientar sus procesos productivos y alcanzar los objetivos preponderantes, hay uno en especial que no se debe dejar de lado: **UN PROGRAMA CAPACITADOR TENDIENTE A LA REVOLUCION ACTITUDINAL DE LOS EMPLEADOS FRENTE AL TRABAJO**, pues es bien cierto que hoy ya no se puede trabajar con métodos caducos de ayer. Los sistemas organizacionales están cambiando en todos los sentidos, desde sus estructuras, hasta sus modos de operar con tecnologías avanzadas; de tal forma que hay una exigencia mayor sobre los recursos humanos.

Capacitar también significa enseñar a trabajar correctamente, con actitudes positivas, así como lo es enseñar el desempeño eficiente, evitar el ausentismo y la rotación y procurar la satisfacción en el trabajo.

Todo esto sería parte de un esquema educativo y comunicativo para todos los trabajadores, en el que se difundiera el conjunto de valores éticos implicados en cada actitud; sería algo parecido a un curso de "cultivación individual", como la base para apoyar otro tipo de capacitación laboral.

<sup>21</sup> *Ídem.*, pp. 22-26.

<sup>22</sup> Expansión, octubre 14, 1992, pp. 116.

El plan que se sugiere abarcaría sin duda, una reeducación sobre el empleado con valores no muy comunes en nuestra cultura. Si aceptamos que nuestro sistema nacional educativo lleva algunas fallas, también se admite que las hay en los valores tradicionales respecto al trabajo, que deben ser remedadas. Con esta intención pueden emplearse los postulados de la filosofía de la Calidad, por ejemplo, el trabajo en equipo en vez del individualismo, la estandarización de tareas, el "justo a tiempo" (JIT) y el control total de calidad (TQC). Tales conceptos serán ampliamente explicados en el punto dedicado a la evaluación del desempeño, por ahora, cabe poner de relieve que antes que cualquier curso de capacitación, es imprescindible cimentar una base de condiciones éticas para el trabajo, que sostenga la consigna del desempeño perfeccionista.

Respaldo lo anterior se cita un párrafo de la revista EXCELLENTIA, que dice como sigue:

El desempeño de las personas en las empresas va más allá de su grado de calificación para el trabajo. Es indispensable que exista una educación básica que lo respalde y que incluya la instrucción formal en el sistema escolar y la adhesión a valores fundamentales como la disciplina, la laboriosidad, el espíritu de superación y búsqueda de la excelencia en lo que cada uno se propone, el sentido de responsabilidad, y en último término un fondo de principios éticos sólidos<sup>23</sup>.

Posteriormente, habrá una mejor recepción para los programas de capacitación resultantes del diagnóstico de necesidades, a lo que se une la técnica del análisis de puestos, en la medida que sugiere los RH necesarios para determinadas funciones.

Después de todo es indudable la importancia de la capacitación para elevar la productividad de la empresa; por un lado, aporta los métodos para realizar las actividades de la manera más idónea, aprovechando al máximo los recursos de producción; y por otro lado, sirve como auxiliar en la evitación de accidentes de trabajo de seria repercusión para la empresa, dado que cuando un empleado sufre algún accidente, se interrumpe el proceso normal de producción o, en el mejor de los casos, disminuye el ritmo usual, lo cual dura el tiempo que se lleve la incapacidad del accidentado. Esta desventaja sube de nivel en proporción con la frecuencia de accidentes, y entre tanto la productividad se verá afectada.

<sup>23</sup> Revista "Excellentia" Núm.22, marzo de 1993, pp. 53.

### 3.4.2 EDUCACION PARA EL DESARROLLO SOCIAL

En esta parte se demostrará la semejanza entre los conceptos de educación y capacitación, haciendo referencia a la adquisición de bienes culturales, científicos, artísticos y humanísticos y las técnicas para usarlos, según las palabras de Arias Galicia<sup>24</sup>. Se verá que es igual de importante la capacitación para una empresa que el sistema educativo para una nación.

Como se escribió en el capítulo referente a Relaciones Públicas, una empresa no puede subsistir de manera aislada, ignorando el cúmulo de relaciones que exige el medio ambiente. Tiene una misión que cumplir en la sociedad, así como una influencia en la economía del sistema, en tanto productora de bienes y servicios, fuente de empleos y motivadora indirecta del consumo. Por lo tanto, el problema de la capacitación tiene un alcance, tal vez indirecto pero contundente, sobre el macrosistema.

La educación, por su parte, parece haber sido la razón del adelanto económico de países como Alemania y Japón, que tras haber sido derrumbados en la Segunda Guerra Mundial, pudieron recuperarse rápidamente. Japón, a su vez, no es un territorio que cuente con abundantes recursos naturales, sin embargo, su desarrollo está muy por encima de naciones que sí los tienen, como México. En este aspecto se antoja pensar que la disciplina, relacionada con la educación y los valores éticos culturales, es la que motiva y sostiene la superación en el ejemplo comparativo, el cual se refuerza al considerar que países como los de América Latina, donde existen enormes reservas naturales, el subdesarrollo permanece constante. Por su parte, las naciones más industrializadas son las que destinan mayores presupuestos para la educación<sup>25</sup>. Es posible concluir que lo importante no es tan sólo contar con riquezas naturales, sino además saber aprovecharlas, saber trabajar, objetivo que se facilita con la educación.

Por esta razón, nuestra capacitación debe comprometerse con un cambio actitudinal que muestre respeto por el conocimiento y entera disponibilidad para el aprendizaje. Arias Galicia afirma que "...la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos, también

<sup>24</sup> Arias Galicia, *op. cit.*, pp. 312.

<sup>25</sup> *Excellentia*, marzo 1993, pp. 53.

implica un aprovechamiento racional de los recursos de un país<sup>26</sup>. Y la misma interpretación vale para el aprovechamiento de los recursos de una organización.

### 3.4.3 NECESIDADES DE CAPACITACION

Para implementar un programa de capacitación debe partirse de las necesidades específicas de la organización. Antes de impartir cursos se realiza un análisis organizacional que descubra dónde se requiere eficientar sistemas. Pero el diagnóstico de la empresa no sólo sirve para detectar necesidades de capacitación, sus propósitos son más profundos, con toda seguridad localizará los focos de ineficiencia dentro de la compañía, por ejemplo: la baja productividad, la frecuencia de averías en equipo e instalaciones, gastos excesivos en mantenimiento de maquinaria, alto índice de errores y desperdicio, etc. para lo cual es recomendable emplear la fórmula I.A.C.E. propuesta por Marston como técnica de Relaciones Públicas.

Por otro lado hay una fuente de datos muy concreta que también ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación, se trata de las fichas elaboradas en el análisis de puestos -véase fichas de descripción y de especificación del puesto, punto 3.2.1. de este capítulo-. En ellas se hace hincapié en los recursos humanos que se requieren para desempeñar una función particular. Esto equivale al análisis de operaciones en que se observa si la actividad del puesto se efectuó satisfactoriamente usando los recursos humanos con que se cuenta; si el resultado es negativo, la inproductividad señalará una necesidad de capacitación.

Algunos investigadores, entre ellos Nava Corchado, definen una necesidad de capacitación y adiestramiento como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona<sup>27</sup>.

De este modo se impone que al ser observado un desempeño deficiente, que no alcanza los niveles esperados, la única causante es la falta de capacitación o adiestramiento; aunque sería un error no tomar en consideración que existen propiedades del clima organizacional, como las condiciones físicas atmosféricas y las relaciones sociales de trabajo, que también limitan el desempeño. No obstante, en esta sección nos referiremos sólo a la carencia de habilidades y actitudes en el trabajador

<sup>26</sup> Arias Galicia, *op. cit.*, p 311.

<sup>27</sup> Alejandro Mendoza, *op. cit.*, pp. 31.

que le impiden desarrollar su trabajo eficazmente. Así pues, retomando el juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, encontramos que ..."la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja"<sup>28</sup>.

Resulta viable, por lo tanto, atender la información recabada en las fichas de descripción y especificación del puesto.

### **3.4.4 TECNOLOGIA DE CAPACITACION**

La tecnología de capacitación o adiestramiento no son otra cosa que las técnicas y medios que se emplean para llevar a cabo el proceso de enseñanza, donde interviene de manera relevante el manejo del proceso de Comunicación, con todas sus implicaciones, ya que en la práctica es evidente que todo proceso educativo es en sí mismo un proceso comunicativo, donde se representa la transmisión de mensajes entre una parte emisora y otra receptora.

Conviene entonces conocer e identificar los elementos básicos que constituyen el modelo de la Comunicación, para ponerlo en operación efectiva.

En su presentación del Modelo de comunicación, David K. Berlo<sup>29</sup>, define al EMISOR como la persona o grupo de personas con un objetivo o una razón para ponerse en comunicación, se refiere a una fuente con ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse. Este propósito tiene que ser expresado en forma de mensaje. El MENSAJE en la comunicación humana es considerado una conducta física, como la traducción de ideas, propósito e intenciones en un código (conjunto sistemático de símbolos).

Para que este mensaje se traduzca en código se requiere un tercer componente del modelo, un ENCODIFICADOR que se encarga de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el mensaje. En la comunicación interpersonal, la encodificación es efectuada por medio de la capacidad motora de la fuente: los mecanismos vocales que producen el habla, los gritos, las notas musicales,

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> David K. Berlo, "El proceso de la comunicación", El Ateneo, pp. 24-25.

etc.; los sistemas musculares de la mano, que dan lugar a la palabra escrita, los dibujos, etc.; los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo que originan los gestos del rostro, ademanes de los brazos, posturas, etc.

En seguida se presenta un cuarto elemento, el CANAL, considerado en distintas formas, es un medio, un portador o un conducto de los mensajes. Cada mensaje sólo puede existir en algunos canales específicos, por ello la efectividad de la comunicación depende de la selección del canal. La presencia de estos cuatro elementos no basta para efectuar la comunicación, debe haber alguien en el otro extremo del canal, alguien que escuche lo que decimos, que lea lo que se escribe, estas personas reciben el nombre de RECEPTORES de la comunicación, son el blanco de ésta. Se da la condición de que la fuente y los receptores sean sistemas similares para que la comunicación se realice. A veces el mismo individuo es fuente y receptor, ya que puede escuchar lo que está diciendo y leer lo que haya escrito. Según la ciencia psicológica, la Fuente trata de producir un estímulo y si el receptor responde a este estímulo, la comunicación se entabló, si no responde no hay comunicación.

Finalmente, otro componente básico de la comunicación es el DECODIFICADOR. Así como la fuente utiliza un codificador para cifrar el mensaje, el receptor necesita un decodificador para retraducir, decodificar el mensaje y darle forma que sea utilizable. En su caso, el decodificador de códigos es el conjunto de facultades sensoriales del receptor, los sentidos son los descifradores del receptor.

Así es como Berlo describe las seis partes del modelo comunicativo:

- 1.- La fuente de la comunicación
- 2.- El codificador
- 3.- El mensaje
- 4.- El canal
- 5.- El decodificador
- 6.- El receptor de la comunicación

Entre los componentes mencionados, el receptor adquiere una importancia especial y por lo tanto han de tomarse en cuenta sus antecedentes socioculturales y nivel de conocimientos para entablar la relación comunicativa, ya que en función de él y para él se da el proceso.

Por su parte, el emisor, en el caso de la capacitación, llamado instructor, además de servir como modelo en la ejecución del trabajo es el responsable de propagar mejoras luego de impartir los cursos, esa es la intención primaria. Al mismo tiempo, su papel de educador le impone poseer un manejo de nivel superior al común sobre lo que enseña, junto con habilidades expresivas.

El código también es un factor que influye en la propagación de resultados, por lo que es necesario tener conocimiento acerca de los modos sociolingüísticos que operan en las organizaciones; ciertamente los individuos de una empresa no son todos iguales ni pertenecen al mismo nivel socioeconómico. Ello pone de manifiesto las diferencias existentes en cuanto a maneras de hablar, de entender y de percibir. Poner atención al código comunicativo conlleva al propósito de buscar el mejor entendimiento entre fuente y receptor.

Finalmente la selección de los canales para el mensaje ayuda a iniciar y mantener fija la atención del receptor, según las necesidades y posibilidades del emisor. Algunas veces las características, de tiempo y espacio sugieren la utilización de cierto canal; no obstante, la selección de este dependerá generalmente de los recursos del emisor, creatividad y financiamiento.

Entre los canales y/o medios de comunicación útiles para la capacitación están los siguientes:

- Películas con y sin sonido
- Carteles, manuales, boletines, gráficas
- Audiograbaciones
- Proyectores
- Rotafolio
- Fanelógrafo

- Pizarrón
- Multimedia, etc.

Arias G., por su parte, define a los anteriores como ayudas didácticas de las cuales menciona lo siguiente:

Las ayudas didácticas en entrenamiento aceleran el aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor, y se aprende más en menos tiempo. Dicho de otra manera: las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas<sup>30</sup>.

Por lo visto, todos los elementos que integran el modelo de comunicación, en conjunto hacen posible un programa de capacitación.

### **3.5 MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

A lo largo del presente capítulo, se ha venido desarrollando el planteamiento de reconocer la planeación de RH en una organización, como un proceso administrativo, mismo que se desenvuelve a través de una serie de etapas consecutivas. El proceso está marcado por límites de principio a fin, esto es que primero inicia con la selección de personal y acaba con la liquidación del mismo; entre ambos límites se da un orden lógico de procedimientos de los que sobresale uno por su relevancia sobre los demás, se trata de la fase dedicada al mantenimiento de los RH, ubicada más o menos en la parte central del proceso.

Del mismo modo, la importancia que adquiere esta etapa, en gran parte obedece a la amplitud del tiempo en que se desarrolla; así, mientras la etapa de selección o capacitación, por mencionar alguna, dura tan sólo unos momentos posteriores a su respectiva planeación, el mantenimiento es todo el periodo de tiempo en que el empleado participa como integrante de la empresa, que bien pueden ser meses o años.

---

<sup>30</sup> Arias, *op. cit.*, pp. 325.

Asimismo, el mantenimiento de los RH, visto por el enfoque de la comunicación, resulta ser el que tiene mayores posibilidades de enriquecerse con elementos de Comunicación Organizacional, en tanto que se impone una gran diversidad de situaciones reales dentro de la rutina laboral, provocadas por los aspectos propios de cualquier organización, ya sea el ambiente, las relaciones interpersonales, las normas, políticas, en fin todos los problemas aünados a la vida de las organizaciones y de los empleados.

El lapso en que se mantienen los RH es el mismo en que se mantiene latente la relación individuo-organización, a fin de realizar los objetivos formulados de común acuerdo entre los dos.

En la práctica, muchas compañías conciben el mantenimiento de RH con una visión muy reducida y en el peor de los casos la explican como un intercambio material entre empleados y empresa, uno aporta la mano de obra y otro el salario. En cambio, para la CO no es tan simple, se pretende dar solución y manejar todos aquellos factores que influyen para la consecución de las metas organizacionales, incluyendo las individuales y haciendo una exhaustiva reflexión sobre el papel que juegan los seres humanos en la organización, entendidos como un tipo de recursos especiales, que más que ocupar una posición en el engranaje organizacional, actúan influenciados por percepciones de circunstancias particulares, respondiendo a necesidades internas y externas. Explícitamente se sostiene un carácter de complejidad similar con la organización, cuya adecuación interactiva es propiciada por el estudio de la CO.

Por lo regular, la gerencia administrativa en la mayoría de las organizaciones, interpreta la manutención de los empleados bajo el concepto del control; de modo que a un jefe de personal se le identifica con el encargado de llevar un control al día sobre los empleados, el que contrata, premia o castiga y liquida. Esto en una labor tan sencilla como elaborar un expediente por empleado donde se apuntan, además de datos personales, la historia de acontecimientos en que incurre el trabajador, así como avisos al sindicato, al seguro social, aumentos de sueldo, cursos tomados, etc.

Lo anterior no es más que el control de los empleados para adecuarlos a la organización, es decir, tratar de que el trabajador llene los requisitos que constituyen un buen elemento para la organización.

En contraste, el estudio comunicativo-organizacional pretende llegar a una adecuación de la organización para el empleado, con las implicaciones correspondientes; por ejemplo, una organización está conformada por procesos sociales como la comunicación y el liderazgo, por políticas normativas, por relaciones de poder y de colaboración, y por ambientes organizacionales diversos, físicos y sociales. Esto es convertir la complejidad del universo laboral en condiciones más accesibles y manejables para el individuo.

Asimismo, se pretende ampliar la actividad del administrador de personal y que su función responda al verdadero manejo de los RH con que cuenta la compañía, lógicamente teniendo la eficiencia organizacional como objetivo. Más allá de dedicarse a la trilogía de contratar-pagar-liquidar, el jefe de personal estará atento a los aspectos que influyan en el desempeño de los RH.

Así pues, viene ahora la exposición temática de aquellos factores que inciden sobre el mantenimiento de los RH, en otras palabras, los elementos constitutivos del clima organizacional que afectan las variables dependientes del comportamiento laboral, como son la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo, no sin antes esentar algunas definiciones acerca del clima en la empresa. Primero se presenta una aproximación de lo que podría llamarse clima organizacional, y luego las partes que lo componen.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

No hay de hecho, una definición concreta del clima organizacional; Luc Brunet, apunta que debido al poco tiempo que lleva el estudio del tema, los investigadores se han dedicado más a la explicación de los elementos que lo conforman, que a la construcción de la definición. Por lo tanto, en el presente trabajo, el clima organizacional será comprendido como el sistema interactivo de factores físicos y sociales localizados en todo el campo de trabajo, que son percibidos por los empleados y que conciente o inconcientemente afectan su actuación laboral, entre ellos están la motivación que se tiene para el trabajo, las formas de liderazgo que rigen, el modo como se administra el conflicto, y la cultura organizacional que cohesionan los grupos.

En su obra "El clima de trabajo en las organizaciones", el mismo Brunet muestra bajo el título de dimensiones del clima organizacional una extensa clasificación, realizada también por otros autores, en el intento de delimitar los elementos constitutivos del clima<sup>31</sup>, de esta forma la variable más importante entre los diversos puntos de vista de los investigadores es el orden con que enumeran las dimensiones, pues por lo general coinciden las aportaciones.

Es por esto que en adelante se mencionarán únicamente las más representativas para nuestro estudio, sean éstas las que guardan mayor relación con el objetivo de comunicación organizacional, dejando fuera las de contenido puramente administrativo.

Veámos pues algunos componentes del Clima Organizacional.

### **3.1.1 MOTIVACION**

Stephen P. Robbins, define el concepto de motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual<sup>32</sup>.

Es un requisito casi indispensable que los administradores conozcan aunque sea elementalmente lo que se ha investigado sobre la motivación, ya que a través de ella es más factible que se logren los objetivos de la organización, siendo ellos los principales encargados de la tarea, quienes para conseguirlo necesitan del esfuerzo y colaboración de los subordinados. El gerente puede auxiliarse de la Motivación para inducir los esfuerzos del empleado hacia la ejecución del trabajo.

Acerca de la motivación se han formulado gran cantidad de teorías, con diversos puntos de vista, que al final inciden en la idea de que el ser humano es movido de acuerdo con necesidades propias, y el factor motivante es la razón de satisfacer dichas necesidades.

David R. Hampton, fundamenta lo anterior de la siguiente manera: "Motivar a los empleados para que pongan empeño en la realización de las actividades

<sup>31</sup> Luc Brunet. "El clima de trabajo en las organizaciones". México 1987. Trillas. pp. 44-45.

<sup>32</sup> Stephen. "Comportamiento ...", op. cit., pp. 123.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

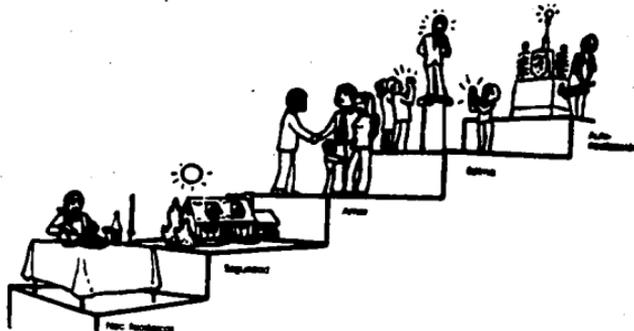
organizacionales, requiere que los gerentes les permitan satisfacer sus necesidades por medio de esa colaboración"<sup>33</sup>.

Parecería indicar que la única dificultad reside en conocer las necesidades del empleado para ayudarlo a cubrirlas, lo cual la psicología moderna no ha logrado todavía; se sabe que hay tantas necesidades como diferencias entre los seres humanos y por lo tanto la situación se torna difícil para los gerentes.

Los teóricos de la motivación han llevado a cabo una estratificación de necesidades humanas, cuya generalización es más o menos válida, y a partir de ella surgen las teorías precedentes.

#### 3.6.1.1 JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW<sup>34</sup>

Es una teoría que distingue únicamente cinco clases de necesidades en el individuo, dispuestas en orden lógico y niveladas de primero a quinto, como se verá, por su poder de motivar la conducta, es decir, de motivar a la acción: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización. El planteamiento es que mientras permanezca insatisfecho algún nivel de estos, posee el poder exclusivo para motivar al individuo, en tanto que monopoliza su conciencia, y además, cada necesidad del nivel siguiente superior se convierte en fuente de motivación sólo cuando las que ocupan los niveles inferiores en esta jerarquía han sido satisfechas.



<sup>33</sup> David R. Hampton, "Administración", México 1989, 3ra. ed., Mc Graw Hill, pp. 429.

<sup>34</sup> Idem.

Lo más importante en la jerarquía de Maslow no es la determinación de la lista de necesidades, sino el sentido ordenado de principio a fin de las categorías, así como la incapacidad de cada necesidad para motivar una vez que han sido satisfechas.

Entonces, en el campo empresarial, el objetivo es identificar el nivel de las necesidades en que el trabajador se encuentra insatisfecho, para luego motivarlo al empleo con la satisfacción respectiva. En adelante se describe cada nivel de los que se habló:

- 1.- **Necesidades fisiológicas.**- Consisten en la sed, hambre, sexo y descanso entre otras de carácter corporal, a veces llamadas necesidades primarias.
- 2.- **Necesidades de seguridad.**- Comprenden la seguridad y protección contra daños físicos o emocionales. En el ámbito organizacional la seguridad alude a la creación de sindicatos, y normas que protejan al trabajador, como pensiones por jubilación, seguros de vida y gastos médicos en caso de enfermedad, etc. La teoría de Maslow supone que este tipo de necesidades motivarán al empleado únicamente después de que se hayan satisfecho las del nivel 1, que podría ser a través del salario.
- 3.- **Necesidades de amor.**- Incluyen el sentimiento afectivo, la pertenencia, aceptación y amistad. Son necesidades que entran al juego de la motivación una vez que los dos niveles anteriores han sido satisfechos. Su manifestación en la conducta organizacional tiende a crear y desarrollar relaciones afectuosas con los demás, mediante la formación de grupos informales donde se originan sentimientos de socialización.
- 4.- **Necesidad de estima.**- Abarcan el deseo de ser respetado por los demás y por uno mismo, y el reconocimiento de los demás hacia uno. En el trabajo, los intentos por demostrar habilidad y capacidad extraordinaria es manifestación de esta necesidad. El reconocimiento y la estimación motivan para el empleo solamente después de haberse cubierto los tres niveles mencionados arriba.
- 5.- **Necesidad de autorrealización.**- Es la necesidad de desarrollar el potencial propio, o bien, llegar a ser lo que se quiere mediante el crecimiento intelectual. Según Maslow, este es el último rubro de necesidades que experimenta el individuo y que no tiene límite. Su poder motivador para el desempeño laboral se da luego de

satisfacer los cuatro niveles anteriores. Para este teórico, la autorrealización es la máxima ambición humana y en la medida que se acerca a ella, surge un deseo aún mayor de autorrealización.

Con esto nos explicamos la conveniencia de identificar los intereses individuales con los de la compañía.

Como sucede siempre a las teorías, en parte son apoyadas y en parte criticadas. Esta Jerarquía de necesidades resiente la crítica en cuanto a que su grado de verdad depende de las circunstancias situacionales y las diferencias culturales, ya que las costumbres imponen los valores sobre lo que es anhelado o necesario; por otro lado, no todos los individuos tienden a la autorrealización como último fin y se contentan con satisfacer las requisiciones que aquí se ubican en niveles anteriores, en tanto que en algunos el desarrollo personal es preferencial y no lo buscan hasta el final, sino antes que otras necesidades. Pese a las contradicciones existentes, esta teoría tiene muchos más elementos invulnerables, como se aprecia con el apoyo de otras con enfoques distintos, como en el caso de la siguiente.

### **3.6.1.2 LAS TRES NECESIDADES SECUNDARIAS DE Mc CLELLAND<sup>33</sup>**

Esta teoría da por supuesta la existencia de una clase de necesidades primarias (las fisiológicas o de supervivencia), aunque su estudio se centra en la atención a tres necesidades posteriores o socialmente adquiridas: el poder, la afiliación y el logro.

La explicación de estas variantes viene de la caracterización de la personalidad en los individuos, sin importar el orden y los límites marcados entre una y otra necesidad. Existe una clase de personalidad entre los empleados que se distingue por una fuerte orientación al poder, quienes pueden ser motivados alimentando esa necesidad. Otros siguen su orientación hacia la formación de lazos afectivos con la gente; a ellos les motiva satisfacer esa necesidad filial. Y otros que están muy orientados al logro, son movidos por el deseo de realizar metas y se les motiva si se les da la oportunidad de hacerlo. Antes de proseguir, veámos el significado de esas tres necesidades secundarias:

---

<sup>33</sup> Stephen PP. "Comportamiento ...", *op.cit.*

- **Necesidad de poder.**- Es basada en el deseo de ejercer influencia y poder controlar a la gente, los empleados con esta orientación buscan situaciones competitivas y dirigidas al estatus.
- **Necesidad de afiliación.**- Se mide por el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de los demás. Esta orientación prefiere situaciones de cooperación y evade las de competencia; predomina la intención de crear relaciones interpersonales igualitarias.
- **Necesidad de logro.**- Sostiene el deseo de realizar bien las cosas, de lograr buenos resultados y encontrar solución a los problemas. Los trabajadores guiados por esta necesidad buscan metas de mediana dificultad y asumen mayor responsabilidad en las tareas.

De acuerdo con esta teoría, el papel del administrador de RH consiste en identificar la orientación que tienen los empleados de manera individual, para luego motivarlos con precisión hacia actividades que guarden correspondencia, en relación con las expectativas organizacionales; también cabe la posibilidad de utilizar el entrenamiento para inculcar alguna orientación a determinados empleados y encauzar sus recursos humanos.

### **3.5.1.3 TEORIA DE MOTIVACION / HIGIENE<sup>36</sup>**

Esta teoría de la motivación fue propuesta por Frederick Herzber. Su estudio se basa en el análisis de una encuesta que recogió respuestas públicas en una considerable cantidad de ocupaciones y organizaciones en los Estados Unidos, donde la cuestión fundamental se refiere a que los empleados mencionaran las situaciones de trabajo en que se habían sentido completamente bien y aquellas en que se habían sentido en absoluto mal. Esto es, cuándo sentían satisfacción y cuándo insatisfacción. Como puede verse este estudio se dirigía fundamentalmente a investigar sobre la satisfacción laboral.

Se encontró que los respondientes percibieron satisfacción refiriéndose a factores intrínsecos al trabajo, por ejemplo, cuando habían conquistado algún logro, cuando recibieron reconocimiento, por la naturaleza de su trabajo, la responsabilidad, el

---

<sup>36</sup> Hampton, *op. cit.*

progreso y el crecimiento. Asignando a dichos factores la calidad de fuentes de satisfacción, Herzber los llamó motivadores, puesto que parecían influir en las mejoras del trabajo.

A su vez, los empleados hablaron de sentirse mal en su labor, refiriéndose a factores externos pero relacionados al mismo, como a causa de las políticas de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, la inseguridad, las relaciones con jefes o subordinados, etc. Estas fuentes de insatisfacción fueron llamadas factores de higiene, debido a que conforman el ambiente de trabajo y el hecho de conservarlos en buen estado era necesario para evitar descontentos que afectaran el desempeño laboral.

La teoría postula que un buen ambiente de trabajo no forzosamente eleva la productividad, pero sí contribuye a disminuir la insatisfacción que pueda ocasionarse en el trabajo diario. Pone a la luz que un ambiente contaminado por componentes desagradables provoca ausentismo, retardos, hostilidad y disminución de energía psíquica dedicada a las actividades de rutina, en otras palabras, reduce y desalienta la motivación de los empleados, propiciando actitudes de insatisfacción.

De esta forma resulta positivo enriquecer el trabajo, aumentando su capacidad de generar sentimientos fuertes de responsabilidad y progreso, que hagan sentir al empleado que todo lo que constituye a la organización tiene relación directa con él, de ser posible permitirle participar en la modificación de los factores que le ofrecen insatisfacción. En otro sentido, sirve de mucho contribuir a multiplicar los factores fuente de satisfacción -motivadores-, y eliminar en lo posible las fuentes de insatisfacción -factores de higiene- susceptibles de mejoramiento.

#### **3.6.1.4 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS<sup>37</sup>**

La teoría de las expectativas fue formulada por V.H. Vroom. Como su título lo indica, este cuadro se refiere a lo que el individuo percibe que resultará como correspondencia y a causa de algo. Es una teoría que pone de relieve los premios que se reciben tras de cierta conducta positiva, y el valor que el empleado les asigna, sin que cuente otra valoración más que la de aquél que obtiene esa clase de incentivos.

---

<sup>37</sup> Stephen PP. "Comportamiento ...", *op. cit.*



Esta teoría explica por qué bajan los niveles de productividad, en aquellas organizaciones que premian cuestiones como la antigüedad, pues no necesariamente, se está premiando el mejor desempeño y los empleados no son motivados para dar el mejor esfuerzo.

### **3.5.1.6 ELEMENTOS DEL CONDUCTISMO PARA LA MOTIVACION<sup>39</sup>**

B. F. Skinner es el principal representante de esta escuela psicológica, mejor llamada Conductismo. Es una ciencia del comportamiento que también explica, de alguna forma, un método de motivación.

Para interpretar la motivación en términos del Conductismo, solamente se analiza el comportamiento y sus consecuencias, visto de una manera superficial. Los principios de esta relación se señalan por el reforzamiento que se da a un comportamiento luego de ocurrir. En el campo organizacional, la ejecución del trabajo siempre va seguido por consecuencias, ya sea positivas o negativas, lo que comúnmente conocemos como el premio o el castigo.

A continuación se mencionan los conceptos del reforzamiento positivo y reforzamiento negativo para aclarar un poco la compleja materia: El primero ocurre cuando a determinado comportamiento le siguen consecuencias agradables para el ejecutor, y el hecho se realiza con mayor frecuencia en el futuro. Mientras tanto, el segundo se presenta cuando las consecuencias agradables, por llamarte de algún modo a los cambios que resultaban satisfactorios para el empleado, son eliminados luego de cometer aquel comportamiento, el cual en el futuro bajará de frecuencia y tendrá menores probabilidades de repetirse.

Es observable que el Conductismo no ha sido manejado teóricamente en el área organizacional, sin embargo, de su interpretación pueden extraerse algunas aportaciones como la del reforzamiento positivo, la cual sirve para motivar el ejercicio de conductas eficientes, por ejemplo, si un gerente es testigo de un desempeño efectivo de sus subordinados, ha de premiarlo para que se repita con constancia; siempre y cuando se tome en cuenta que las recompensas varían desde la naturaleza

---

<sup>39</sup> Hampton, *op. cit.*

económica hasta verbal, como un incentivo monetario o un simple elogio, respectivamente.

### **3.5.1.6 EFECTOS DE LA MOTIVACION**

Cada una de las teorías explicadas con anterioridad, equivale a una serie de técnicas motivacionales favorables para estimular el desempeño que la organización requiera de sus RH. Asimismo, el resultado de su empleo no puede ser otro que la consecución planificada de los objetivos organizacionales.

Estimular la motivación para el trabajo trae consigo beneficios también para el empleado. Aquel que consiga un estado de motivación para su actividad, que perciba la satisfacción de sus necesidades por medio de su colaboración, tendrá con seguridad un mejor desempeño, lo cual no debe ser desentendido por el administrador, si es que quiere mantener un ritmo de productividad creciente.

Todas las teorías sobre la motivación, sostienen la importancia de recompensar la efectiva realización del trabajo, por lo que los sueldos y las prestaciones son los elementos para el efecto más conocidos; es una realidad que el dinero cubre la mayoría de las necesidades, mientras que las prestaciones son de connotación más bien social para completar la satisfacción en cuanto a individuos sociales; pero ello no quiere decir que sean las únicas formas de motivar, además el reconocimiento y la autorrealización revisten gran importancia, mas todo depende de las inquietudes personales.

Es pertinente hacer una última reflexión sobre aquello que motiva por lo general al mejor desempeño. No cabe duda de que si el dinero no motivara a todo el mundo, habría quien trabajara sin esperar un sueldo. Ahora bien, debido a la estandarización de salarios que rige en las organizaciones, posiblemente no se vea la necesidad de competir por un mejor desempeño, en todo caso el salario es el mismo; sin embargo, es redituable imponer premios distinguidos que alienten la laboriosidad y el mayor esfuerzo. Es lógico que una empresa que no motiva más que con el sueldo llevará un desarrollo estancado y hasta disfuncional, como ocurre en algunos organismos oficiales que propician la corrupción y el soborno; peor aún, su fuerza de trabajo estará envuelta por un clima de insatisfacción laboral, en tanto que la rotación y el ausentismo pueden elevarse.

### **3.6.1.7 COMUNICACION Y MOTIVACION**

Entre estos dos conceptos ocurre un papel de complementación recíproca. Mediante la comunicación es posible llegar a conformar un ambiente favorable para que los empleados adquieran sentimientos motivantes sobre el trabajo, tanto como éste les ofrezca la oportunidad de satisfacer diversas necesidades.

El clima organizacional que rodea a los empleados motivados, a su vez, es el adecuado para que la comunicación fluya con toda eficacia, acelerando así la aceptación de los objetivos organizacionales como propios.

En particular, la comunicación coadyuva a la integración, en sentido de socialización, de los elementos de cada grupo organizacional. Y por si esto fuera mínimo, por medio de un plan de motivación se provoca y aumenta el interés y entusiasmo del empleado para hacerse cargo de su función, ante lo que será recomendable recompensar su dedicación y esfuerzo con algún incentivo, ya sea material o moral, o mejor todavía, con una combinación de ambos.

Finalmente, es a través de efectos comunicativos con los que se efectúa la incentivación de tipo moral, por ejemplo, haciendo la entrega de un certificado o diploma que acredite alguna evaluación; un comunicado oficial de reconocimiento o una presentación personal ante el grupo de trabajo.

### **3.6.2 EL PODER EN LA ORGANIZACION**

Siempre que se discute el tema del poder, de inmediato es asimilado junto con conceptos de influencia y dominio, y con mucha razón se hace; el problema es que el poder con frecuencia lleva connotaciones negativas, de acciones ventajosas y propósitos egoístas. Se dice que quienes tienen el poder, lo niegan; los que lo quieren, aparentan no buscarlo; y los que saben cómo conseguirlo, no lo revelan.

Posiblemente el poder es una de las máximas ambiciones humanas, sea consciente o inconscientemente. Y sin duda, el mundo entero se mueve dentro de un marco de interrelaciones de poder, donde el campo organizacional no es excluido. Es por ello que aquí se intentará darle una explicación breve que aborde los elementos imprescindibles para nuestro estudio sobre esta parte del clima organizacional.

Viene el caso abrir la explicación con una pregunta un tanto obvia, cuya respuesta no lo es. ¿Para qué o cómo se ejercita el poder en las organizaciones? Podríamos decir que para guiar el comportamiento organizacional hacia el logro de los objetivos, ya que dentro de las incontables relaciones interpersonales dadas, dentro de la rutina laboral, se manifiesta la intención de dar seguimiento a lo planeado con anterioridad.

El poder es en realidad un ejercicio constante, aunque en muchas ocasiones no se hace con pleno conocimiento, está implicado hasta en el más leve acto comunicativo.

Hasta hoy, la Ciencia Política ha terminado valiosos estudios sobre este tema, entre lo que destaca la definición de los tipos y fuentes de poder, así como sus instrumentos; sin embargo, no es raro encontrar que en las empresas no se haga el manejo ideal de estos factores, más por ignorancia que por descuido. Es probable que si los gerentes poseen el conocimiento de este tema, su ejercicio de poder tendrá menores errores, en caso de haberlos, y producirá mejores resultados.

Es fácil que el desconocimiento provoque en determinadas situaciones, que estos encargados del poder limiten su actuación, o bien, que ésta no tenga el debido alcance, aun cuando las políticas corporativas estén perfectamente delineadas en la reglamentación.

Siendo una organización el campo donde los individuos se relacionan y comunican de muy diversas maneras atendiendo los niveles jerárquicos de la estructura, es evidente que su funcionamiento es propiciado a partir del ejercicio del poder. La estructura misma, representada en los organigramas es otro elemento que da muestra de las relaciones de poder al interior del sistema, en él se establecen las unidades de mando, las cadenas de mando y los tramos de control, así como el flujo de la comunicación.

Podría afirmarse que la existencia de una empresa es el resultado del ejercicio del poder, pues todos sus acontecimientos resultan de las decisiones tomadas por los dirigentes. Más concretamente, la asignación de puestos, delimitadores del campo de acción del empleado y el aprovechamiento controlado y dirigido de los recursos humanos, es la expresión más común del poder en la organización.

### **3.5.2.1 PODER Y COMUNICACION**

En tanto que el organigrama de una compañía define las relaciones de poder, indica el flujo de la comunicación interna, obedeciendo a las relaciones interpersonales que llenan la organización. La comunicación y el poder son dos factores que se relacionan ampliamente, en general el poder es manifestado a través de actos comunicativos, mientras que gran parte de la Comunicación Organizacional responde a los lineamientos del poder; cabe recordar que de los tres tipos de mensajes emitidos - operacionales, reglamentarios y de mantenimiento-, los dos primeros implican una posición jerárquica superior al grueso de los empleados: los mensajes operacionales explican las tareas y objetivos de trabajo, y los reglamentarios expresan las reglas, políticas e instrucciones para el mismo. A diferencia, los mensajes de mantenimiento/desarrollo son manejados en un sentido de posiciones más igualitario.

Tanto se ejerce el poder mediante la comunicación, que dentro de las compañías la comunicación descendente es bastante conocida, y apenas hasta hace poco han venido cobrando importancia los mecanismos de comunicación horizontal y ascendente.

De cualquier forma, estas tres direcciones de comunicación mantienen implícito el ejercicio del poder en la organización, como se anota a continuación, sobre la base de las definiciones de Velázquez y Nosnik:

**COMUNICACION DESCENDENTE.-** Se le puede entender como la comunicación donde el emisor es una persona de nivel de autoridad superior, dirigida a un receptor de nivel inferior en la misma organización. Como se dijo más arriba, la comunicación descendente consiste en la emisión de mensajes reglamentarios y operacionales.

**COMUNICACION ASCENDENTE.-** Es la comunicación que parte de los niveles inferiores con dirección a las jerarquías superiores. Generalmente es comprendida como la comunicación de feedback, en las políticas de puertas abiertas y como participativa en lo tocante a quejas y sugerencias.

**COMUNICACION HORIZONTAL.-** Es la comunicación que se emite y recibe al mismo tiempo entre niveles de autoridad laterales e iguales. Es localizable en todos los

niveles, pero sin subir ni bajar de uno a otro, o sea, ocurre entre los miembros de un mismo grupo o entre distintos grupos o divisiones.

Como punto aparte, el manejo de la opinión pública permite otra oportunidad de ejercer poder mediante la comunicación. Al inicio de este trabajo se señaló la intervención del publicrelacionista en la creación y manejo de la opinión pública, la cual se definió como el intento de influir al interior y exterior de la empresa con argumentos ideológicos que hicieran aceptables los propósitos organizacionales, en otras palabras, para lograr la sumisión de los distintos públicos<sup>40</sup>.

En sentido opuesto, la perspectiva de esta exposición se dirige hacia los públicos internos de la organización; se analizará el ejercicio del poder sobre los RH.

Un aspecto que cabe subrayar por su nexo entre el poder y los empleados es el concerniente a los sindicatos laborales, debido a que la función de éstos afecta gravemente el desempeño organizacional. Un sindicato es también una entidad organizativa que viene a rivalizar con la empresa, en ciertas ocasiones, en la búsqueda de la influencia sobre los trabajadores, y tiene tal poder que ha llegado a dominar los RH de compañías enteras.

En tanto que los sindicatos representan un poder considerable que afecta en cierta medida a la organización, es fortuito emplear una efectiva comunicación, ya que es el vínculo por excelencia que unifica o por lo menos relaciona dos entidades distintas, enfocándose al acuerdo de intereses separados. Por consiguiente es indispensable

<sup>40</sup> Las citas siguientes, tomadas de Muriel y Rota, ponen de manifiesto la existencia de diversos públicos que se distinguen unos de otros, como los internos y externos. "Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales ... y ... representan a la institución frente a su medio ambiente". pp. 269-271.

Los autores clasifican dos tipos de públicos internos, los directivos y los empleados aunque no son mutuamente excluyentes. pp. 271.

"Los públicos externos son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema de la institución y que lo afectan o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos). pp. 305. Muriel y Rota dividen los públicos externos en dos tipos: generales y específicos, los primeros se ubican en el macrosistema social, a nivel nacional e internacional, con los cuales se tiene un contacto mediatizado por los públicos específicos. Estos a su vez, son los que tienen contacto directo con la institución, en virtud de la satisfacción de los objetivos de ambos y forman parte del suprasistema o medio ambiente inmediato de la institución, por ejemplo: clientes, proveedores y la localidad donde se ubica aquella, además de otras instituciones públicas".

ilustrarse de todo lo referente al poder para descifrar su importancia en las organizaciones y saberlo manejar en cualquier circunstancia, no sólo por costumbre, sino en función de las facultades de la comunicación interna y externa. Se recordará que existe una diferenciación entre comunicación interna y externa.

Redding y Samborn, señalan que la primera analiza las categorías descendente, ascendente y horizontal, con relación a los públicos internos; y la segunda se refiere únicamente a la comunicación dirigida a los públicos externos al sistema, por ejemplo, los sindicatos y los clientes. En el esquema del punto 1.2 del presente trabajo se muestra esta distinción entre ambas y se grafica que ocupan espacios separados, cuyo vínculo de interdependencia es la Comunicación Organizacional.

### 3.6.2.2 EL PODER

Max Weber, sociólogo alemán y experto en las ciencias políticas dejó una definición bastante clara sobre el poder y muy cercana a lo que comúnmente se le reconoce: "La posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de otras personas"<sup>41</sup>.

Para P. Robbins, "el poder denota una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría"<sup>42</sup>.

Ambas definiciones contienen el significado del poder, llevando explícita la constante de que el poder es la capacidad de ejercer influencia. Pero, para hacer efectiva la influencia es preciso que, se tenga AUTORIDAD sobre quien se intenta influir, o bien, que éste demuestre DEPENDENCIA; y por otro lado se necesita que tenga cierta LIBERTAD para decidir si acepta o no obedecer a la autoridad. Los conceptos que se han subrayado son básicos para explicar la capacidad de influencia.

La autoridad es entendida como el derecho de dirigir las actividades de otros y que éstos lo acepten<sup>43</sup>. Katz y Kahn, indican que la autoridad es una facultad legítima, legal y socialmente aceptada. El diccionario define la dependencia como la posibilidad de subordinación, y a la libertad como el carácter de decisión frente a distintas alternativas.

<sup>41</sup> John Kenneth, "Anatomía del poder", México 1986, Edición, pp. 16.

<sup>42</sup> Stephen PP. "Comportamiento ...", *op.cit.*, pp. 273.

<sup>43</sup> Hampton, *op.cit.*, pp. 33.

En una compañía, a excepción relativa de los que ocupan los niveles más inferiores, todos los empleados requieren y de hecho practican el poder, todos necesitan influir a manera de cadenas de mando; no obstante, en los niveles bajos es probable que se ejerza poder, ya sea que exista dependencia de un individuo a otro respecto a objetivos indeterminados, tal vez de tipo no organizacional.

Pero no todos pueden y saben manejar el poder con plena eficacia, por lo que parece oportuno conocer con precisión las formas en que se manifiesta el poder y las fuentes que lo proporcionan. En adelante, a medida que se vaya exponiendo se verá su aplicación en el trabajo.

### 3.6.2.3 LOS TIPOS O FORMAS DE PODER

En función de la naturaleza del asunto en que se requiera ejercer poder, se toma como cuadro referencial la manera de proceder. Se trata de tres modos básicos que en la práctica se relacionan y rara vez se excluyen. El politólogo John Kenneth Galbraith, sugiere lo siguiente:

**Poder condigno.-** Se expresa bajo la amenaza de algo que ocurrirá al individuo, lo bastante penoso, física o emocionalmente, de tal manera que renuncia a realizar su propia voluntad a fin de evitarlo, por miedo al castigo.

**Poder compensatorio.-** Este ofrece al individuo una recompensa lo suficientemente valiosa para él, que renuncia a su propia preferencia a cambio de dicha recompensa.

**Poder condicionado.-** Es el que se realiza por medio de la aceptación conciente de la autoridad. Esta puede ser cultivada por la educación o la persuasión como un acondicionamiento explícito, o bien, dictada por la cultura misma en que se considera la aceptación de la autoridad como algo normal, apropiado, lo que sería un acondicionamiento implícito.

El poder condigno, unas veces es visto como el poder coercitivo y es atribuido a los gerentes que pueden bloquear alguna necesidad del empleado, como las promociones u otros beneficios, asignar tareas molestas u hostilizar a los subordinados. Por el contrario, el poder compensatorio o de premio es mayormente aceptado en vista de que quien lo ejerce es capaz de proporcionar satisfacción a sus empleados con

incrementos salariales, e "ingresos psíquicos" como el sentimiento de orgullo, apoyo y pertenencia.

El poder condicionado, en su caso, adquiere el sentido de la legitimidad. Los subordinados son influidos por el gerente, quien debido a su nivel superior, tiene el derecho de hacerlo. Bajo este tipo de poder no hay necesidad de premiar o castigar, la influencia es efectiva sin más discusión.

### **3.5.2.4 LAS FUENTES DEL PODER**

Las fuentes son los aspectos de donde se deriva el poder, cinco ámbitos bien diferenciados, como se aprecia:

**LA PERSONALIDAD<sup>44</sup>.**- En todas las sociedades modernas existe una tendencia a ceder ante aquellos que conservan ciertas cualidades personales. Los estudios sobre liderazgo han explotado este recurso, como una opción para ejercer poder considera claves las características del desarrollo mental, inteligencia, simpatía, humor, solemnidad; valores como la honradez, y habilidades como la expresión de ideas en términos convincentes, elocuentes.

Asimismo, en la competencia del ejercicio del poder, el manejo de estos recursos personales puede ser fructífero. Al respecto, se une la capacidad persuasiva que se convierte en un poder basado en el convencimiento y apoyado en lo que se conoce como el carisma.

Una persona con capacidad de mostrar conductas de competencia, equidad y respeto pueden ejercer poder hacia los subordinados que lo identifican como un modelo a seguir.

**LA EXPERIENCIA O CONOCIMIENTO.**- Cuando los subordinados piensan que su superior cuenta con la información y habilidad para mejorar la eficiencia del trabajo, aumenta en ellos la propensión a aceptar la autoridad y por lo tanto, la influencia<sup>45</sup>. Luego entonces, quienes controlan información deseada por otros, se sirven de ella para manipularlos. De las personas expertas en algo, su experiencia garantiza buenos

<sup>44</sup> Victor H. Vrom, "Motivación en alta dirección", 3ra. reimpresión, México 1990. Trillas.

<sup>45</sup> Hampton, *op. cit.*, pp. 338.

resultados en su actividad, lo que al mismo tiempo les concede poder sobre los inexpertos o poseedores de escaso conocimiento.

Se dice que una persona ejerce poder sobre otra si posee y controla algún recurso que éste necesite para sí, y el conocimiento es algo que no todos captan por igual y a todos hace falta.

**LA POSICION.-** La posición que ocupa una persona dentro de la jerarquía organizacional es una fuente de poder, según P. Robbins. En nuestra cultura son bastante usuales las estructuras de forma piramidal, en que cada elemento es una unidad de mando, es decir, de poder sobre otros tantos, quienes por su condición subordinada componen el tramo de control y son los receptores directos del poder. A su vez, la práctica de poder entre unidades de mando consecutivas conforman las cadenas de mando, expresión del poder por posición.

Mucho se relaciona esta fuente con la legitimidad de la autoridad, en tanto que la posición concede el derecho legal de control sobre las cuestiones del ámbito que se trate, en nuestro caso, del organizacional.

**LA PROPIEDAD O POSESION.-** Según Kenneth G., en términos económicos, la posesión permite el acceso al ejercicio del poder más común, pues se fundamenta en la doblegación de la voluntad ajena mediante la compra franca y clara que nos remite a la idea de que el dinero lo compra absolutamente todo. En una fábrica, el propietario compra entre otras cosas, mano de obra y tiene poder para someter al obrero.

Para la sociedad capitalista, la propiedad es la única fuente de poder, su postulado de la propiedad privada indica que el poder está en las manos poseedoras.

**LA ORGANIZACION.-** Para el politólogo citado con anterioridad, la organización en calidad de empresa, es en sí misma una fuente de poder, a la que se confiere un valor especial por encima de la propiedad y la personalidad que sólo tienen efecto con el apoyo de la organización.

Una organización exige de sus miembros un alto nivel de sumisión y obediencia, y hacia el exterior, lo mismo de sus clientes en la forma de compra y uso de sus productos o servicios. A pesar de esto, el logro de la sumisión del público externo a los

propósitos organizacionales, se da conforme es ganada la sumisión del público interno; de modo que, la fuerza del poder externo de la organización es efectiva en función de su poder interno. He aquí la gran urgencia de someter a los empleados antes que otra cosa, ya que ellos son los principales representantes de la empresa en el exterior y el medio para hacer extensivo el poder.

En la exigencia del sometimiento de los propios trabajadores, la organización se vale del poder compensatorio, pues le importa que el individuo esté convencido por completo de la bondad de los objetivos organizacionales, para así poder lograr el compromiso correspondiente. De lo contrario, el poder de la empresa se vuelve débil ante el ambiente exterior, si por dentro hay brotes de disenso. Nótese que el poder de la Compañía traspasa las fronteras propias, pretende controlar en lo posible a las instituciones con que se relaciona.

### **3.6.2.5 EN CONCLUSION**

Evidentemente, las fuentes de poder, pese a su diferenciación son posibles de conjugar, dando lugar a un poder con potencia incalculable. Dentro de la organización es factible asociar todas las fuentes mencionadas, personalidad, experiencia, posición y propiedad. Desde el punto de vista de la Física, a toda fuerza corresponde otra de igual magnitud, y el caso de las empresas no es la excepción, es bien sabido que tampoco debe permitírsele la consecución de un poder desbordante, para ello aparecen los órganos reguladores de estado, los sindicatos y otros que obstaculizan su crecimiento.

La comunicación organizacional, con toda oportunidad tiene la capacidad de anticiparse y habilitar el terreno para neutralizar la afectación entre los poderes enfrentados, de manera que el daño no sea mayor. La comunicación puede incluso fortalecer el poder de la organización.

### **3.6.3 EL LIDERAZGO**

El tema del liderazgo está ligado con el del poder, incluye los puntos referidos a la influencia y el logro de objetivos; podría afirmarse que a diferencia del tema anterior, donde casi todos los empleados ejercían poder, aquí se trata de una facultad privativa de unos cuantos por su categoría de líderes. Los líderes son escasos en cada

organización, por lo regular se les identifica con los fundadores y dirigentes principales, únicamente.

Para Stephen P., el liderazgo es la capacidad que tiene alguien para influir en un grupo y guiarlo a la obtención de las metas de la colectividad; es notable que la definición es casi idéntica a la del poder.

Por otra parte Katz y Kahn, opinan que el liderazgo implica una relación de doble sentido, el agente que influye y la persona influida, característica determinante para explicar el concepto, pues es difícil hablar de liderazgo como una habilidad personal, explicar, se depende además de la situación y de la gente que va a ser influenciada, como también es lógico que no puede haber un líder en un grupo donde todas las personas son iguales, tiene que haber alguien que destaque y posea características personales especiales.

### **3.6.3.1 TEORIA DEL LIDERAZGO**

Son múltiples los estudios que se han realizado sobre el liderazgo y que han tomado la forma de teoría, modelo o simplemente estudios.

La presente exposición se limita a rescatar algunos puntos fundamentales que sirvan para integrarlos al cuerpo de la propuesta hecha por la Comunicación al manejo de los RH. A continuación se les presenta con la mayor claridad para poder continuar con dicha propuesta. Se partirá del hecho de que todo acto de influencia en el campo de la empresa es de liderazgo, al modo de ver de Katz y Kahn.

Fuera de este ámbito, el liderazgo es percibido a través de quienes lo ejercen, como objetos de suprema importancia en las sociedades; una muestra de ello es que en los relatos de Historia, siempre es trascendente la presencia de los líderes y lo que ocurrió a su alrededor, como si el eje de referencia fueran ellos y no los acontecimientos. El hecho es que los líderes son aquellas personas capaces de protagonizar los sucesos en que muchos hombres más son afectados.

Así, el liderazgo adquiere matices sociales, en cuanto a que no se trata de movimientos individuales; puede hablarse de Napoleón en Francia, de Hitler en Alemania y de Emiliano Zapata en México, como individuos que arrastraron a sus

causas gran cantidad de compatriotas. En el mundo de las organizaciones, lo mismo significan Konosuke Matsushita, Thomas Watson y Lee Iacocca para los grupos Matsushita, corporación IBM y Chrysler, respectivamente. Todos ellos dirigieron el rumbo de su empresa apoyados por sus seguidores, y podría decirse que aún lo hacen y lo harán en el futuro, ya que los principios organizacionales que implantaron desde hace tiempo, siguen vigentes.

Es común que los líderes se respalden por ciertos valores que los convierten en modelos guía. No obstante, cada líder tiene particularidades propias, no todos ellos son iguales, como las circunstancias en que surgen tampoco lo son. Alguien dice que un líder es "el hombre adecuado en el momento adecuado", sin que la expresión sea privativa del género masculino.

David R. Hampton, mantiene la distinción entre dos tipos de liderazgo, ubica por un lado al líder que define y da forma al carácter y cultura propios de una organización, y por el otro, el que influye sobre los empleados para la consecución de los objetivos. Al primero lo llama LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, pues se encarga de transformar una institución impersonalizada en otra que, por medio de valores y principios, cohesiona a los integrantes de la misma para que piensen, sientan, y actúen uniformemente, para que se identifiquen y comprometan con la compañía y encuentren en su trabajo una parte significativa de sus vidas. El segundo, es llamado LIDERAZGO TRANSACCIONAL, pues es considerado un proceso interpersonal, encaminado únicamente a influir en los demás para alcanzar las metas establecidas, se distingue porque no llega a la creación de la institución ni incluye la tarea de la planeación, la organización y el control como el liderazgo transformacional y se basa de manera superficial en la normatividad de políticas limitantes de una verdadera misión de seguimiento. Un liderazgo transaccional puede manifestarse en el logro de las metas, por el uso de la tecnología, la motivación interna u otras variables, pero no en la voluntad propia del buen desempeño, esto es que el líder transaccional es capaz de llegar al logro valiéndose de diversos métodos organizacionales, pero escapa a su control la voluntad consciente del subordinado.

Para el mismo autor, el líder transformacional cumple la función de crear y hacer crecer la institución porque se preocupa por dejar en ella una cultura corporativa que refleje y proporcione el sentido de los valores representativos de lo suyo, y es capaz

de codificar su filosofía en la memoria de la empresa, imprimir una forma de comportamiento acorde con las políticas organizacionales.

Un líder impone sus valores como un modelo primordial, por ejemplo, la tendencia de innovar los productos de la empresa, la pericia para contactar clientes, costumbres conservadoras y tradicionalistas, la búsqueda de una calidad superior a la competencia, etc. Lo cual también es reflejado en la estructura de la organización, en la centralización o descentralización del poder y en la rigidez o flexibilidad ante lo establecido. Con la ejemplificación dada es visible el carácter personalizado que adquiere la institución, le permite contar con las características de su fundador.

Se ha tratado de un liderazgo de patrones administrativos que pretende abarcar los rincones de la planeación, la ejecución y el control, donde las relaciones y la comunicación con los empleados se utiliza para influir en ellos y conseguir el final planteado.

Como una etapa totalmente diferente de liderazgo, el transaccional es más estrecho y casual, responde a la autoridad "por posición", más que por convicción y las metas perseguidas a corto plazo no se interesan por la trascendencia. Sin embargo no se puede decir que sea inútil, de hecho se practica.

### **3.5.3.2 RASGOS EN LA PERSONALIDAD DEL LÍDER**

Por considerarse al líder un agente portador de habilidades extraordinarias, con capacidades por encima del común de las personas, pero que no deja de ser un ser humano, los estudios sobre el liderazgo han optado por llegar a la conclusión de si los líderes poseen atributos sobrenaturales o si cualquiera puede hacerse líder. A esto se refiere la investigación sobre los rasgos, aunque últimamente la balanza se ha inclinado por la razón de que las aptitudes de liderazgo son aprendidas y no innatas al individuo. Sin embargo, sobre la contraposición entre el carisma y la influencia del ambiente para determinar una personalidad de líder, no se ha dicho la última palabra, incluso a la primera se le considera en muchos casos producto de la segunda, o sea que el carisma también puede ser causado por influencia del medio social donde se desarrolló el individuo.

Es cierto que los líderes presentan varias características que pueden describir una tipología de cualidades personales no desdeñable para el análisis del liderazgo. Por otra parte, como al hombre siempre le ha interesado conocer el origen de los hechos, es lógico que le importe entender cómo es que surgen cualidades en las personas responsables de los "grandes logros". Lo mismo que pasa en una organización.

La investigación sobre la hipótesis del liderazgo adquirido se ha fortalecido al encontrar en una generalidad de líderes, las circunstancias que motivaron su desenvolvimiento, dando lugar a la necesidad de asignar importancia a los antecedentes de su formación. Por lo tanto, es el contexto social donde se desarrolla el individuo, el factor determinante para convertirlo en líder, si es que ha de serlo. Katz y Kahn parecen apoyar esta afirmación cuando señalan que no se concibe la existencia del liderazgo en un grupo donde todos son iguales, pues es seguro que dependiendo de las diferencias de ambiente donde cada elemento creció, habrá diferencias en ellos mismos.

Los posibles rasgos que identifican a los líderes, de acuerdo con la teoría de la administración son: seguridad en sí mismos, competencia social, motivación para el desempeño, determinación, originalidad, osadía, iniciativa, capacidad expresiva, dotes de conducción, habilidades de comunicación, etc. La lista podría ser interminable denotando aspectos similares, conocidos como virtudes de personalidad.

No todos los líderes portan estos rasgos en igual grado, siempre hay predominio de algunos, aunque tampoco todos los líderes son igual de eficientes en una misma situación, todo depende del grupo al que pertenecen y de los objetivos que persiguen, lo cual se relaciona con las inclinaciones particulares de cada uno.

Stephen P., describe que la investigación en esta línea ha fracasado al intentar establecer una serie de rasgos constantes que fueran aplicables a toda una gama de líderes, sin considerar los grupos que presidían. De modo que los rasgos arriba mencionados son perceptibles en función del comportamiento ejecutado, no del grado en que se tiene cada uno. Posteriormente, ante la vulnerabilidad de la teoría sobre los rasgos y la dificultad de encuadrar una cantidad de ellos, un grupo de psicólogos empezaron a dedicar más atención a las conductas del líder, con lo que se esperaba que, de encontrar la forma promedio en que se conducían éstos, sería posible entrenar a las personas comunes y corrientes para convertirlos en líderes; con el fundamento

de que las conductas por lo regular son manejables o manipulables, mientras que los rasgos escapan al control del investigador:

Las teorías conductuales se concentraron entonces en la esquematización del comportamiento que sería idóneo en el líder y fue así como surgieron de su estudio los llamados "estilos de liderazgo", aportando a la teoría una manera más accesible de ser interpretada y, a la vez, manejada dentro de las organizaciones.

### 3.5.3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Desde la década de los sesenta, algunas Universidades de los Estados Unidos que dedicaron su estudio a la conducta de los líderes con la intención de fundamentar las teorías conductuales del liderazgo, encontraron dos clases distintas de conducta, pero también observaron que el desempeño eficaz de un grupo dependía por igual de ambas clases. Las dos podían ser utilizadas. Desde entonces se definieron dos tipos de liderazgo, uno identificado con cada clase, cuya particularidad era apreciable en el tipo de propósitos que perseguían con mayor interés, entre los factores que los líderes tienen bajo su control dentro del estado de las empresas. Se encontró que uno se orienta especialmente a las tareas organizacionales y el otro a las personas (RH)<sup>46</sup>. Asimismo, cada tipo de liderazgo se identificó con los adjetivos de "autoritario, autoritario, autocrático, democrático, participativo, etc.", según correspondiera.

**LIDER ORIENTADO A LA TAREA:** Las actividades de los líderes muy centrados en los objetivos organizacionales tienden a dedicarse a la asignación de las labores entre el grupo de empleados, a explicar los procedimientos de trabajo y a recalcar la importancia de cumplir con los plazos de producción, entre otros que destacan por la superposición de las tareas.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por su excesiva preocupación por que el trabajo salga bien, sin importar los esfuerzos de la gente productiva. Se le reconoce como un estilo autocrático, restrictivo, directivo y socialmente distante<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Hampton, *op. cit.*, pp. 480.

<sup>47</sup> *Idem*.

Al relacionarse con la productividad y la satisfacción en el trabajo, resulta sólo positivo para la primera. Entra aquí la posibilidad de buscar mayor producción en detrimento de la capacidad del trabajador.

**LIDER ORIENTADO A LAS PERSONAS:** Las funciones cumplidas por este estilo de liderazgo, consisten en un comportamiento de líder accesible y amistoso con los subordinados, en tanto que escucha a los miembros del grupo si tienen sugerencias para el desempeño del trabajo y para ayudarlos en sus problemas personales. A estos líderes los distingue su consideración hacia los demás, el interés por su bienestar y una fuerte relación con los empleados y con la gente en general.

Se les conoce como democráticos, participativos, permisivos y tolerantes<sup>48</sup>. En este sentido, no puede esperarse que un líder de orientación personal muestre incrementos sustanciales en la productividad, en cambio sí mantendrá un ambiente organizacional de alta satisfacción en los empleados y una importante cohesión de grupo. Ocasionalmente, esto puede permitir una fácil colaboración de equipo en el desempeño de las tareas.

De acuerdo con los estilos de liderazgo, se pueden definir dos funciones del líder, útiles para nuestra propuesta de Comunicación:

- 1.- La ejecución de las tareas y logro de las metas organizacionales.
- 2.- La conservación del grupo y el mantenimiento de la identidad corporativa.

Podemos resumir que el ideal buscado, es una clase de líderes que incurran sobre los dos estilos, que cuente con un equilibrio entre la importancia que presta a la tarea y a las personas, pues es incuestionable que el líder es el responsable de que el trabajo se realice de la mejor forma, pero no podría conseguirlo si no atiende las necesidades de los empleados; precisamente un poco de sensibilidad le permitirá entender que su labor también debe alcanzar para los RH, sin los cuales ningún objetivo es posible.

Debe advertirse que entre ambos estilos de liderazgo, pese a que responden a partes opuestas, no están por completo polarizadas, la conducta del líder se encuentra en

<sup>48</sup> Hampton, op. cit., pp. 482

una escala gradual, a veces con mayor tendencia a las tareas y menor a las personas o viceversa. Luego entonces, el hecho de que un líder no lleve un equilibrio adecuado no necesariamente significa que esté actuando equivocado, tal vez esté atendiendo la situación como el momento lo requiere. Es decir, que cuando no sea posible el equilibrio entre la orientación a las tareas y a las personas, el líder ha de responder, dependiendo de la situación presente, a las necesidades organizacionales y una vez satisfechas, reencontrar la neutralidad.

### **3.6.3.4 COMUNICACION Y LIDERAZGO**

Si retomamos el sentido bidireccional del liderazgo en las organizaciones, se descubre el papel que juega la comunicación ayudando al desarrollo eficiente de tan importante proceso interpersonal.

La comunicación es un elemento que se acopla bastante bien al objetivo de lograr las metas organizacionales y, al mismo tiempo, mantener y conservar al grupo unido por una identidad corporativa común. Para el primer aspecto, la comunicación tiene la capacidad de implementar los medios de comunicación, valga la redundancia, y de información formales, en los que se exprese periódicamente cuáles son las tareas prioritarias, los procedimientos de ejecución o simplemente que hable acerca de la situación que atraviesa la marcha del funcionamiento organizacional, por ejemplo, los logros, las fallas, etc. El líder tomará estos mecanismos como un apoyo de recordación y control sobre el avance laboral, lo que resulta de importancia invaluable, ya que en varias ocasiones, las crisis en las empresas son por falta de información que aminore la incertidumbre de si se está o no trabajando bien, y por la falta de un control sobre la producción causada por lo anterior, a veces se produce de más o de menos en tanto que el trabajador no está muy involucrado con los requerimientos específicos de la compañía. Peor todavía, a veces pasa que en la organización ni siquiera están bien definidos los objetivos, entre las diferentes cabezas directivas, en cuyo caso, la comunicación es un factor que ayuda en la coordinación de las actividades, por ejemplo, elaborando un calendario de actividades colectivas y empleando algún canal informativo para darle seguimiento en una difusión que llegue a todos los empleados afectados.

En principio, la Comunicación organizacional, en lo que concierne al liderazgo, se encarga de analizar las formas en que la definición de objetivos y su seguimiento son

difundidos para hacerlos del conocimiento de la comunidad de empleados, pues con seguridad, un alto grado sobre la percepción de las metas institucionales facilita el compromiso de los trabajadores, tanto más si dejan de sentir que la planeación los está considerando y que no son ajenos a los fines organizacionales.

Por otro lado, con respecto a la conservación del grupo y el mantenimiento de la identidad corporativa, la comunicación promueve algunas facultades. La cohesión interpersonal no es algo que pueda originarse por mandato del líder, lo único que él puede hacer es alentarla a través de las redes de comunicación horizontal, ascendente y descendente, no obstruyendo el flujo comunicativo en todas direcciones a fin de crear un ambiente de confianza y colaboración entre todos los públicos internos, empleados y directivos.

La cultura organizacional, aquella que inspira la identificación de los trabajadores con la organización y le da cierta personalización a la empresa, implica una alta difusión de valores éticos y profesionales que han de circular en diversos medios comunicativos, ya sean visuales, audibles, etc.

El comportamiento del líder, además de presentar las mejores habilidades comunicativas, debe ser reflejo de una amplia gama de principios y estar en congruencia con ellos. En las palabras de Miguel Angel Cornejo, los líderes en cualquier tipo de organización deben tener una profunda filosofía existencial y una enorme visión conceptual e histórica para que puedan llevar a su gente, a través de procesos transformadores, hacia directrices que permitan un trabajo más integrado y dignificante, y más que nada, al aprovechamiento de los recursos en forma productiva y racional<sup>49</sup>. Con esta breve afirmación, el autor manifiesta la doble función del liderazgo, vistas con anterioridad: la visión transformacional y la transaccional, en la que destaca la importancia de la primera debido a su trascendencia.

De igual modo, el líder puede ser solamente un agente transmisor de la cultura organizacional para que su propio desempeño sea perfecto, con un nivel superior de habilidades para la comunicación de los mensajes; como emisor que es, ha de caracterizarse por una alta capacidad expresiva, rasgos que de antemano deben

---

<sup>49</sup> Miguel Angel Cornejo, "México-Asia", 2da. Ed., México 1991, Grad S.A. de C.V., pp. 170.

poseer todos los líderes. Y por si hubiera en él alguna deficiencia al respecto, vale la pena prepararse en el área de la Comunicación Organizacional.

Una vez que el líder es capaz de representar y difundir la cultura de su organización, se hallará muy cercano a desarrollar la identidad y el sentimiento de pertenencia en los subordinados, en un clima que permita la influencia con miras al crecimiento organizacional (de individuos y empresa juntos).

Finalmente, la calidad de la comunicación persuasiva es fiel a los propósitos del liderazgo, cuenta entre sus caminos con la publicidad y la propaganda y no tarda en influir intencionalmente sobre las conductas colectivas. Asimismo, el líder de la empresa puede emplearlas para dirigirse a sus distintos públicos y obtener los resultados deseados.

### **3.6.4 EL CONFLICTO**

Todas las organizaciones, sin excepción, a lo largo de su existencia son partícipes de múltiples situaciones conflictivas. Como cualquier sistema complejo que se mueve con una diversidad de funciones, se ve inmerso obligadamente en la interdependencia de factores ambientales o situacionales, causantes de conflicto. En general el principal motivador de problemas es la diferenciación de intereses correspondientes a cada entidad que interviene en el funcionamiento de la organización.

El conflicto, concepto conocido por todo el mundo, no goza de una definición unánime, cada quien tiene sus propias ideas para entenderlo; sin embargo, para la presentación del tema, se tomará la definición propuesta por P. Robbins, quien lo percibe "como un proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de B, mediante una clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses"<sup>50</sup>.

Es también un proceso social dable al interior de las organizaciones en tanto se refiere al desempeño y actuación de los RH, por lo cual se discutirá su importancia en relación con la Comunicación Organizacional.

---

<sup>50</sup> Stephen PP. "Comportamiento ...", *op. cit.*, pp. 299.

A continuación se hace una explicación concreta acerca de las implicaciones del conflicto, así como del manejo que de él se hace al verlo como un proceso merecedor de planeación administrativa, todo con la finalidad de reconocer que de principio a fin no puede prescindir de la participación comunicativa para su resolución.

A pesar de que el conflicto se da en toda la gama de niveles organizacionales, su manejo es uno sólo, o sea que un modo eficaz de desarrollarlo es adaptable a todos sus niveles, abajo se mencionan algunos de ellos:

De persona - persona  
De persona - grupo  
De persona - organización

De grupo - persona  
De grupo - grupo  
De grupo - organización

De organización - persona  
De organización - grupo  
De organización - organización

Según investigadores del comportamiento organizacional, se ha encontrado que la conceptualización del conflicto ha sufrido una transición histórica hasta nuestros días, primero entre 1930 y 1940, imperó una concepción tradicional; segundo, la teoría conductual se mantuvo entre 1940 y 1950; y desde entonces rige la teoría interaccionista; cada una posee un enfoque peculiar sobre el conflicto, que se explica más o menos en los siguientes términos:

**CONCEPCION TRADICIONAL.-** Sostenía que cualquier situación problemática debía evitarse, ya que indica la existencia de un desorden o descontrol dentro del grupo. Para esta concepción, el conflicto es una consecuencia disfuncional debida a la comunicación deficiente y a la incapacidad de las autoridades para controlarlo. Una posible solución a los problemas necesitaba conocer las causas y corregirlas. Hoy se considera esta posición un recurso simplista.

**TEORIA CONDUCTUAL.-** Entiende al conflicto como un resultado natural e inevitable en todo grupo, pero que no siempre es negativo ni se culpa a las autoridades de su

presencia; incluso es mejor aceptado porque algunas veces redunde en beneficios para el grupo y puede propiciar un cambio hacia el mejor rendimiento.

**TEORIA INTERACCIONISTA.**- Esta concepción supone que el conflicto no sólo puede resultar positivo para la organización, sino que cierto grado de conflicto es absolutamente indispensable para el grupo. Además de aceptarlo, lo alienta por la razón de que el estado de tranquilidad armónica y pasivismo provocan indiferencia ante el cambio e innovación. En cambio un nivel permisible de conflicto, abre el camino de la autocrítica y la creatividad, importantes para todo crecimiento organizacional. Considerando el dinamismo del medio ambiente en la actualidad es justo optar por esta concepción para que la empresa no se quede estancada.

La teoría interaccionista del conflicto es la que tomaremos en este trabajo, aunque con la reserva de que no todos los conflictos son buenos; explica la concepción que el estado de problema debe llegar solamente a un nivel permisible, que no salga de control. Se tomarán en cuenta sólo aquellos conflictos que de manera indirecta influyan en la consecución de los objetivos y cuya repercusión incida no en el individuo, sino en el grupo. Los conflictos disfuncionales, por el contrario, son rechazados porque aparecen como barreras para el desempeño eficiente.

El enfrentamiento de un problema es funcional en la medida que favorezca la marcha organizacional, por ejemplo, con la estimulación de mesas de discusión donde los empleados expresen distintos puntos de vista y las distintas alternativas para llegar a una solución conveniente para el grupo.

Existe una paradoja respecto a la teoría, misma que se enlaza con la concepción tradicional: se considera que por lo general todas las culturas promueven a través de instituciones como la familia, la escuela y la religión, una serie de valores opuestos al comportamiento conflictivo, en los que se imponen medidas de precaución ante la amenaza de efectos dañinos, y por lo tanto el conflicto tiende siempre a ser evitado, antes que pensar en un método para manejarlo y sacarle provecho; nadie garantiza que la permisión de un conflicto traerá consecuencias positivas.

En contra de la concepción tradicional que no admite riesgos, la teoría de la interacción con el conflicto propone un procedimiento para manejarlo. P.Robbins le llama proceso de administración del conflicto y lo divide en cuatro etapas: Oposición

potencial, Cognición y personificación, Conocimiento y Resultados. A continuación se expone con mayor detalle.

### 3.5.4.1 EL PROCESO DEL CONFLICTO

P.Robbins explica la manera como se desenvuelve el conflicto en las organizaciones. Su utilidad para el administrador de los recursos viene del conocimiento que le permite su visualización. El proceso es como sigue:

**ETAPA I, OPOSICION POTENCIAL.-** En esta primera etapa aparecen las posibles causas del conflicto como las condiciones que lo propician, que son condensadas en tres órdenes:

- a) **Comunicación.-** Esta es la que más nos interesa; representa una fuente de fuerzas en oposición cuando surgen problemas semánticos, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación, lo que se resume en la realización de una comunicación defectuosa. Cada vez que se envía un mensaje y el receptor no lo interpreta de la manera como el emisor quisiera, se crean confusiones. Igual pasa cuando la información del mensaje es insuficiente o excesiva, puede provocar una decodificación inapropiada. Por lo demás, cuando se hace una mala selección del código referencial que no concuerde con las circunstancias presentes nace la oposición. Lo mismo en el proceso de filtración donde el mensaje transmitido se va trasmutando al pasar por varios niveles y al final de su destino pierde la forma con que se originó.
- b) **Estructura.-** El grado de especialización de las actividades (complejidad), la aplicación de las reglas, políticas y procedimientos (formalización), y la manera de delegar la autoridad en la empresa (centralización), son una fuente importante de conflictos.

Toda interacción bajo los conceptos de la estructura organizacional, en tanto que mantienen una relación de dos o más individuos, puede provocar diferencias personales opositoras, como por ejemplo, la aceptación o rechazo de la asignación de las tareas, la compatibilidad de los miembros con respecto a sus metas personales, los estilos de liderazgo, la satisfactoriedad de los premios y la rivalidad de un grupo frente a otro en el interés de objetivos competentes, son sólo algunas de las situaciones que

en función de la estructura causan posiciones contrarias, pero hay otros más palpables y tal vez de mayor frecuencia: el sistema de estatus, cuando los de mayor jerarquía gozan de más libertades y privilegios; la diversidad de objetivos que busca cada departamento, anteponiendo los suyos a los ajenos, etc. Como se ha visto, los ejemplos son ilimitados.

- c) **Variables personales.**- Los disentimientos personales, de acuerdo con los sistemas valorativos de cada individuo, las mismas características de su personalidad y las distintas percepciones e interpretaciones que cada quien hace de los hechos, dan lugar a distintas idiosincrasias. Los valores, prejuicios y concepciones que cada empleado manifiesta sobre el entorno organizacional y aún sobre la convivencia cotidiana, generan ideologías antagónicas. Ejemplos de conflictos de esta naturaleza se dan cuando cierta actitud o comportamiento es correcto o normal para alguien, mientras que para otros es lo contrario; por decir algo, cuando una tarea determinada es realizada por algunos con un gasto excesivo de materia prima, a ellos les parece natural, pero otros lo ven como una falta de conciencia ahorrativa.

**ETAPA II, COGNICION Y PERSONALIZACION.**- Una vez que las condiciones causales fueron despejadas, que no es lo mismo que eliminadas, en la etapa de oposición potencial, la cognición significa que el conflicto puede manifestarse entre las partes antagónicas, ya que éstas son conscientes de sus diferencias. Por su parte, la personalización consiste en despertar sentimientos de ansiedad, tensión, frustración u hostilidad en los individuos implicados, como impulso para atender la situación.

Ciertamente puede tenerse la cognición del conflicto sin la personalización, esto es que, siendo conscientes de las divergencias, nadie actúe y el conflicto se queda en un nivel de indiferencia, en un estado pasivo y tolerante.

**ETAPA III, COMPORTAMIENTO.**- Es la etapa en que se realizan las conductas encaminadas a obstaculizar las metas de otros, o sea, la intervención de acciones egocéntricas, reflejadas tanto en formas sutiles y muy controladas, como en interferencias agresivas y fuera de control.

Es en esta etapa donde surgen también las conductas tendientes al manejo del conflicto siguiendo la orientación correspondiente a la situación. Kenneth W. Thomas<sup>31</sup>, identifica cinco orientaciones específicas, basadas en sólo dos dimensiones: la de asertividad, voluntad de satisfacer los intereses propios; y cooperación, intención de satisfacer las necesidades de los demás. Las orientaciones para manejar el conflicto son las siguientes:

- a) **Competencia.-** Comportamiento asertivo y no cooperativo. Es cuando la conducta se dirige a satisfacer las metas particulares, sin importar las consecuencias que afecten a la otra parte del conflicto.
- b) **Colaboración.-** Comportamiento asertivo y cooperativo. Cuando las partes en conflicto intentan satisfacer los intereses de todos y buscan un resultado benéfico común. El comportamiento de colaboración tiende a resolver el problema, en tanto que el asertivo se enfoca a la discusión abierta de las alternativas de solución. En esta combinación, ha de imponerse la colaboración aportando los puntos positivos.
- c) **Evitación.-** Comportamiento no asertivo y no cooperativo. Consiste en alejarse del conflicto o suprimir las diferencias. Es la conducta que intenta evadir la manifestación externa del desacuerdo. Cabe advertir que muchas veces los empleados interactúan por dependencia y prefieren suprimir su inconformidad.
- d) **Adecuación.-** Comportamiento no asertivo y sí cooperativo. Se da para satisfacer al oponente, en detrimento de los intereses particulares, incluye una disposición al sacrificio propio.
- e) **Compromiso.-** Es el comportamiento intermedio entre la asertividad y la cooperación. Es cuando las posiciones conflictivas deben renunciar a una parte del interés propio, se opta por negociar cediendo ambos para llegar a un compromiso recíproco, en el cual no haya vencedor ni perdedor; el objeto de la disputa se comparte o de lo contrario, se ofrece recompensa al aparente perdedor.

---

<sup>31</sup> Stephen P.P. "Comportamiento ...", *op. cit.*

Es evidente que para cada tipo de conflicto ha de aplicarse la orientación adecuada.

**ETAPA IV, LOS RESULTADOS.-** La interacción entre el comportamiento de los agentes en conflicto y las conductas con que se maneja, que pueden ser las del administrador, dan cabida a los resultados, unas veces funcionales y otras, disfuncionales. La diferencia entre éstos se fundamenta así:

**Resultados funcionales.-** Lo son cuando el conflicto ha servido para mejorar algún aspecto del desempeño organizacional. Diversos estudios acerca del tema han concluido que el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones grupales, alienta la creatividad al buscar nuevas ideas y sugerencias. Ofrece un ambiente resolutivo de problemas y no se les teme, liberando las tensiones que surjan. En la ponderación de las nuevas ideas, el conflicto estimula la reevaluación de las metas y actividades, en cambio su evitación, puede ocasionar la aceptación de planteamientos inadecuados y hasta peligrosos para el grupo, o tan sólo reforza el ambiente pasivo, a riesgo de volverse inoperantes en un futuro.

**Resultados disfuncionales.-** Los aportan las situaciones conflictivas que merman el desempeño del grupo. Cuando las partes en conflicto llegan al grado que se vuelven incontrolables, se origina el descontento definitivo que viene a disolver los vínculos comunes, acabando por destruir al grupo, y por lógica, al alma de la organización.

Otras consecuencias negativas son el distanciamiento comunicativo y el retardo e interrupción de las metas de la empresa.

Debe considerarse que un nivel elevado de conflicto tiene repercusiones graves para toda la organización, puede semejar a una enfermedad que contamine el clima y que después cueste esfuerzo supremo para rehabilitarlo. Puede reducir la satisfacción del empleado y la productividad, debido al estancamiento si el conflicto abarca áreas de gran tamaño, esto aunado al consecuente ausentismo y rotación de los empleados que no resistan la situación turbulenta en la organización.

### **3.5.4.2 LA COMUNICACION Y EL CONFLICTO**

Como se vió, el conflicto bien manejado tiene la capacidad de motivar un mejor desempeño y contribuir a la eficiencia organizacional, pero en igual medida es capaz

de poner en riesgo la continuidad en el funcionamiento de la compañía, si no es que su existencia, si no logra controlarlo. Es por esto que todavía la concepción tradicional cuenta con un apoyo importante. Por lo regular, los problemas tienden a ser evitados por su connotación negativa.

Independientemente de los resultados que tenga el conflicto, también es el papel de la Comunicación Organizacional ordenar sistemas de prevención antes que los problemas se presenten.

Se observó que la comunicación deficiente es una fuente de conflictos, para lo cual sería conveniente analizar el estado en que se encuentran operando las redes comunicativas, en el sentido más amplio de la palabra, tanto al interior como hacia el exterior de la empresa, formales o informales, etc.<sup>52</sup>, con el fin de excluir las fallas localizadas.

En ocasiones, las organizaciones no mantienen un flujo bien estructurado de comunicación, consideran que ésta se da de forma autónoma y no prestan atención a las deficiencias.

Tampoco es raro que los empleados de cualquier nivel jerárquico ignoren el estudio de la comunicación y se vean incapacitados para practicarla con eficacia. En todo caso, la Comunicación organizacional, antes que nada, lleva a cabo una función de asesoría para facilitar la interacción laboral mediante el envío y recepción de comunicados informativos. No olvidar que la comunicación por sí sola sustenta la coordinación de las actividades organizacionales.

Con anterioridad se hizo hincapié en que la solución de conflictos necesita de un ambiente de confianza y colaboración, pero faltó decir que solamente la comunicación efectiva origina un ambiente así, y que la armonía y cohesión del grupo está determinada por el grado de apertura a la relación comunicativa, dispuesto por las políticas y costumbres de la empresa. Así que puede servir de mucho estimular el contacto comunicativo entre personas, divisiones departamentales y hasta entre organizaciones, por medio de la implementación de canales apropiados al marco de una convivencia respetuosa que haga menos pesada la obligación del trabajo

---

<sup>52</sup> Véase apartado posterior de comunicación e información.

independiente, característico de toda organización; no existe una en que el trabajo de un empleado valga por aislado, todo desempeño es complementario en un sistema social.

Afortunadamente para la comunicación, se está tratando de seres humanos (RH) de grandes facultades que no tienen otro medio más importante que éste para relacionarse entre sí, por lo tanto lo mejor es ejercitarlo con efectividad.

Volviendo al tema, hay otra entidad que debe mencionarse por su enorme capacidad conflictiva frente a la organización: los sindicatos. Así como otros organismos reguladores, pues en México los sindicatos, como la Confederación de Trabajadores de México, casi son una dependencia de gobierno; requieren un tipo de comunicación especializada, podría pensarse en las Relaciones Públicas como el recurso ideal que mantuviera una relación estrecha y sanadora de conflictos.

Dichos organismos representan una amenaza para las compañías, su influencia desenvuelve conflictos de grandes magnitudes como las huelgas, sin embargo, también presentan la oportunidad para la intervención de una comunicación planificada, que suavice las confrontaciones e incluso las auyente, mediante un trabajo constante.

Por otra parte, es común que en las organizaciones, la oposición de diferencias personalizadas, causantes de conflicto, sean canalizadas para su solución por medio de un mecanismo bastante popularizado, conocido como el buzón de quejas y sugerencias. Es una lástima que los intentos de cambio y desarrollo organizacional hechos por los empleados, tan sólo lleguen a un buzón y apenas sean leídos en voz baja.

Si las quejas y sugerencias fueran atendidas con la seriedad que merecen, el buzón sería un excelente mecanismo comunicativo; es recomendable insistir en su utilización formal y devolverle la razón de su existir.

Ya que el surgimiento de conflictos es casi un hecho inevitable en las empresas, la solución puede iniciarse obedeciendo a la teoría interaccionista con la formación de mesas de discusión dirigidas por un "facilitador" o "agente de cambio", que cuente con

los elementos de la comunicación colectiva y sepa conducir los problemas rumbo a la solución.

Para concluir se puede afirmar que la presencia del comunicólogo en la organización es imprescindible, tanto para evitar conflictos por medio de la implementación de canales, como para la solución de los mismos al momento que se manifiesten, retomando la propuesta de interacción y participando como mediador neutral a las partes antagonicas.

### **3.5.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A diferencia de los temas ya expuestos, la cultura organizacional no es un proceso social propiamente dicho, sino más bien una área de estudio íntimamente relacionada con aquéllos, al tiempo que se manifiestan. Tampoco es un proceso que pueda desarrollarse de modo independiente de los demás, es en todo caso la forma de interpretar los procesos sociales de la organización, en lo que se refiere a la interacción personal.

El campo de la cultura organizacional debe ser analizado dentro del marco del Mantenimiento de los recursos humanos, ya que recae profundamente sobre ellos, y en especial en esta fase de su administración. Por este motivo, a continuación se explicará con brevedad la naturaleza de la cultura organizacional, para luego definir en qué términos el tema se vincula con la Comunicación y cómo puede aplicarse a la operación de las empresas.

En principio se toman las definiciones de algunos autores al respecto. Para Stephen P., "la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización"<sup>33</sup>. En tanto, Fernández Collado, la entiende como "el conjunto de valores y creencias comunmente aceptados, conciente o inconcientemente, por los miembros de una organización"<sup>34</sup>.

De las anteriores es posible inferir que la Cultura Organizacional se refiere al sistema valorativo, diferenciador de las organizaciones y que sirve como guía del comportamiento en el trabajo de los individuos que las integran.

<sup>33</sup> Siphon PP., "Comportamiento ...", *op. cit.*, pp. 440.

<sup>34</sup> Carlos Fernández Collado, "La comunicación en las organizaciones", México 1991, Trillas, pp. 110.

Este sistema de valores describe las características de todo lo que comprende el mundo de la empresa, de lo que es y lo que deben ser los empleados, la estructura, la tecnología, las metas, las conductas adecuadas, etc. Luego entonces, si la cultura establece la valoración y las creencias sobre los aspectos enumerados, impone también las pautas deseables de la conducta individual y colectiva, determinando cuándo un comportamiento es bueno o malo para la organización.

Aún cuando una organización no es plenamente conocedora de lo que implica su cultura y de su influencia en el desempeño de sus empleados, cuenta con una cultura determinada y determinante de su existencia. Esta involuntariamente habla mediante sus incontables manifestaciones de lo que es la organización y de como se hacen las cosas dentro de ella, por ejemplo, en las herramientas de trabajo, los muebles, la forma en que se organiza, las relaciones de poder, el tipo de comunicación, en fin, en todas las costumbres cotidianas. Estos elementos, a su vez, son lo que Fernández Collado llama manifestaciones culturales, a las cuales clasifica en las siguientes cuatro categorías:<sup>55</sup>.

**1.- Manifestaciones conceptuales-simbólicas.-** Responder a la manera de explicarse al hombre, el mundo y sus relaciones, a través de su filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión. Incluye la filosofía organizacional, principalmente la misión, las estrategias, los objetivos, las prioridades y los programas.

**2.- Manifestaciones conductuales.-** Son las pautas del comportamiento e interacción de los miembros del sistema, incluyendo las maneras de hablar, las conductas no verbales, los rituales que se realizan, etc.

**3.- Manifestaciones estructurales.-** Son aquellas que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos, el cuadro normativo, las relaciones de producción y de operación, el estilo de liderazgo y la centralización del poder que rige en la organización.

**4.- Manifestaciones materiales.-** Las constituyen los recursos tecnológicos, económicos, y físicos necesarios para la productividad y para la satisfacción de las

---

<sup>55</sup> Idem.

necesidades de los empleados, por ejemplo, las instalaciones, el mobiliario, el equipo, etc.

Por medio de la simple observación de estas manifestaciones se puede llegar a catalogar la personalidad de las organizaciones, a veces se les identifica como tradicionalistas por su alto nivel de formalización ó innovadoras, porque motivan la experimentación de nuevos métodos y la creatividad en el desempeño.

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional no se limita a identificar las peculiaridades de una empresa, su intención fundamental, es el análisis de la utilización que hacen de ella las organizaciones. Según Pascale y Athos<sup>56</sup>, existen ciertos campos hacia los que puede dirigirse la serie de valores organizacionales, es decir, donde se visualiza concretamente la aplicación de la cultura, sugieren seis campos relevantes, explicados de la siguiente manera:

- a) **La compañía como entidad.-** Se da el caso en que la cultura provee a la compañía con valores y creencias acerca de sí misma como una entidad con la que los individuos conviven, se identifican y además le pertenecen.
- b) **Los mercados exteriores de la compañía.-** Aquí, la valoración recae sobre los productos o servicios que la compañía exporta a la sociedad y en los factores que favorecen esta capacidad, como la calidad, la puntualidad de entrega, el buen servicio y la atención a los requerimientos del cliente, entre otros.
- c) **Las operaciones internas de la compañía.-** Comprenden los aspectos del desempeño, los costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para resolver problemas de planeación y ejecución.
- d) **El personal de la compañía.-** Se hace referencia a los factores con que se atienden las necesidades del personal y RH, en relación a su función y posición. La cultura organizacional designa el sistema valorativo sobre los individuos en función de su actuación.

---

<sup>56</sup> *Idem.*, pp. 112.

**e) Las relaciones Compañía-Ambiente (sociedad y estado).-** Explica los valores sobre las relaciones externas, la importancia que da a las expectativas y exigencias legales de la comunidad donde está ubicada.

**f) Relaciones Compañía-cultura en que opera.-** Es la valoración de las creencias fundamentales de la cultura general, acerca de lo que es bueno, por ejemplo, asumiendo valores como la honradez y la justicia.

### **3.5.5.1 ALGUNAS FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es de gran importancia el papel que juega la cultura en las empresas, debido a la influencia que ejerce sobre las partes organizacionales. Por ahora se reserva poco espacio para la explicación de las diversas funciones, ya que a lo largo de las secciones que preceden se irán visualizando en menor y mayor grado; a continuación la explicación se limita sólo a la mención de algunas de ellas, según las aportaciones de Stephen P., dejando los detalles para el propio desarrollo del tema:

- 1- La cultura organizacional define los límites entre una y otra empresa.
- 2- Transmite el sentido de identidad a sus miembros.
- 3- Facilita el compromiso personal con los intereses organizacionales.
- 4- Cohesiona a los grupos e incrementa la estabilidad social de la organización.
- 5- Controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Algunos autores señalan que se hace una distinción entre las culturas fuertes y las débiles, en cuanto al grado de influencia que tienen sobre el empleado, lo cual ha de ser considerado para conocer el alcance de las funciones de la cultura. Así, aquella empresa que cuente con un sistema de valores definidos con firmeza, tendrá una cultura organizacional más funcional; mientras, una cultura débil en una empresa está cercana a la carencia de un cuerpo valorativo que la impulse.

En adelante se utilizará por igual el concepto de organizacional o corporativa para designar a las culturas propias de una compañía.

### 3.5.5.2 ¿COMO SURGE UNA CULTURA CORPORATIVA?

En general, siempre que nace una nueva organización, ya viene acompañada de una serie de planteamientos sobre lo que será en el futuro, para qué propósitos es creada, con qué misión y con qué condiciones; de tal manera que organización y cultura surgen al mismo tiempo.

Se ha definido la cultura organizacional como una personificación en la empresa, en tanto que su funcionamiento es guiado por un sistema de valores y creencias; por lo mismo es factible pensar que en cada cultura organizacional estará reflejada la personalidad de sus fundadores, su forma de percibir el mundo, su ideología. Los creadores, que en otro momento llamaríamos líderes, son quienes conciben una idea original de lo que ha de ser su empresa, así como tienen valores, y prejuicios sobre lo que es el trabajo, éstos serán transmitidos a todos los integrantes y con mucha facilidad se irán arraigando en virtud de que una empresa naciente inicia con un tamaño pequeño, con unos cuantos empleados, que desde un principio se someten a la dirección del líder-fundador.

Resulta obvio que una persona proveniente de una cultura de costumbres conservadoras, no tiene posibilidades de fundar una empresa de carácter agresivo e innovador, lo más seguro es que su compañía también será conservadora; valga esto como un ejemplo superficial pero que pone de manifiesto la identificación entre las culturas de fundador y de empresa.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones mantiene a lo largo de su vida, la misma línea que se marcó en el inicio, si es que siempre la dirige el mismo fundador, pero si cambia de líder no cabe duda de que los principios irán cambiando no de repente. También es posible que a los cuantos años de haberse creado una compañía, se vea en la necesidad de cambiar los valores, debido al mismo dinamismo del ambiente externo y dado que no puede subsistir sin relacionarse con la sociedad es obligado cambiar de cultura organizacional. Ahora bien, este cambio no siempre sucede con plena conciencia de "querer cambiar de cultura", el proceso es más simple, los objetivos del sistema van evolucionando con el tiempo, dando cabida a nuevos valores. Por otra parte, el desplazamiento de cultura premeditado tiene casi nula ocurrencia, aunque también es factible, como se verá más adelante, en este caso, son los líderes los encargados de diseñar el nuevo sistema de valores, quienes con toda

seguridad le imprimirán los rasgos de su propia personalidad, esta tendencia es fuerte cuando se trata de imponer decisiones a un grupo.

Así se confirma la hipótesis de que la cultura corporativa es semejante a la cultura de sus iniciadores o de sus líderes, destacando la trascendencia de los primeros. Como ejemplos: El compromiso de "McDonald's" con los valores de servicio, limpieza y rapidez, fue propuesto originalmente por su fundador Ray Kroc. Se dice que las ideas de Thomas Watson acerca de la investigación e innovación de "IBM", así como el vestido de los empleados y las políticas de remuneración, siguen vigentes, aunque su fundador murió en 1956<sup>57</sup>.

### 3.6.6.3 ¿COMO SE MANTIENE Y TRANSMITE LA CULTURA CORPORATIVA?

Líneas arriba se escribió que la cultura es propuesta y difundida hacia todos los empleados de la organización, a partir de los fundadores o de los líderes. Esta transmisión ideológica, si así se le puede llamar, se da de manera práctica sobre la marcha del desempeño laboral, no nada más en un sentido informativo.

Cuando la cultura de la corporación es difundida a través de sistemas informativos, los canales que usa son impresos u orales, sin embargo, para mayor efecto se busca que su aplicación supere la función verbal, dando lugar a las distintas manifestaciones culturales.

En los casos en que la compañía no advierte en lo más mínimo la naturaleza de su cultura, que sin duda la tiene, ésta se refleja en la conducta de los empleados (RH), en las políticas y en todo el ámbito del trabajo, aunque nadie se haya ocupado de transmitirla o comunicarla. Por ejemplo, es evidente en la forma como los subordinados se dirigen a los supervisores, mostrando actitudes de aceptación, en mayor o menor grado de la autoridad, o en el tipo de eventos que celebra la empresa, demostrando el valor y la importancia que prestan a acontecimientos específicos.

Esa es la forma como los valores son transmitidos siempre y en todo momento, cuanto más si la empresa cuenta con recursos dedicados a su difusión, en cuyo caso puede notarse una preocupación latente por mantener vigente la línea marcada por los guías

<sup>57</sup> Idem.

a través de la historia de la organización y de las diversas generaciones de empleados. Todo esto implica que ha de conservarse la misma misión, habiendo observado que aquella clase de cultura dio resultados en el pasado. Pero en ocasiones el ambiente empuja el replanteamiento de las metas, y en consecuencia, de la cultura, para lo que es necesario contar con alguien que maneje la situación proponiendo el giro que ha de tomar la compañía para no correr el riesgo de mantener principios fuera de tiempo.

Debe considerarse que los tiempos actuales presentan cambios a todo el contexto social, afectando sobremanera el campo de las organizaciones. En las últimas fechas han cambiado algunas técnicas de producción, propiciados por la inclusión en la cultura general de conceptos como la reducción de costos, la competitividad, las estructuras planas, entre otros. Por su parte hasta el concepto de productividad está evolucionando, antes era entendido como los resultados de lo producido, a veces alto y a veces bajo, hoy la productividad significa eficiencia y no admite niveles bajos. Así pues, la necesidad de fortalecer, o en su defecto, cambiar la cultura organizacional se ha vuelto más relevante en el mundo que viene desarrollando vínculos comerciales y productivos entre naciones, dando cabida a enfrentamientos de culturas -llámense modos de trabajar- distintos que deben más bien acoplarse.

Por otra parte, la transición cultural también surge automáticamente sobre los empleados; con frecuencia los individuos tienden a colocarse en empresas que de alguna manera muestran valores idénticos a los suyos, lo cual no representa ninguna dificultad de adaptación. Por lo contrario, cuando hay mayor disparidad entre los empleados y la organización, ellos mismos tienden a abandonarla, esto es una consecuencia, al mismo tiempo, de haber realizado previamente una mala selección de empleados, donde se contratan personas que no encajan con facilidad en la ideología de la empresa.

Fernández Collado, asume que entre la cultura y sus manifestaciones hay una interdependencia dinámica<sup>52</sup>, ya que el sistema cultural se ve reflejado en las manifestaciones prácticas y éstas, a su vez, refuerzan y mantienen viva a la cultura.

---

<sup>52</sup> Fernández Collado, *op. cit.*, pp. 110.

Todo lo que sucede en una organización es la concreta "manifestación" cultural y su presencia constituye el mantenimiento de la misma: el comportamiento no verbal ejercido en la proximidad física de los interactuantes, las posturas corporales, la apariencia y vestido de las personas, la conducta táctil, etc. son ejemplos representativos que encierran un significado especial que hace referencia a la cultura de los empleados de cierta organización. Por otro lado están los comportamientos verbales, los modos simples o sofisticados de comunicarse, el uso de modismos lingüísticos, de expresiones regionales, jergas profesionales, y el comportamiento propiamente dicho, incluyendo las dos anteriores, es notable por su dramatización de los valores culturales básicos de la empresa. De la observación de elementos como los mencionados puede interpretarse el reconocimiento dado a los que destacan por su trabajo, la forma como se deben conducir las juntas, los requisitos para acceder a los altos directivos, cómo deben ser los saludos, las ceremonias que merecen festejo y la forma de relacionarse con los agentes externos. En sí, todo comportamiento y actitud dan muestra de la cultura corporativa, que ha de mantenerse viva mediante la práctica cotidiana involuntaria.

Los procesos de socialización que llevan a cabo los empleados de reciente ingreso no son otra cosa que un proceso de adaptación a la cultura organizacional, son el aprendizaje de las conductas y actitudes apropiadas en un tiempo y espacio determinado, que han de asumirse posteriormente. Por su parte, P. Robbins<sup>99</sup>, indica cuatro factores con que los trabajadores aprenden y mantienen la cultura: con las historias, los rituales, los símbolos materiales y con el lenguaje. Luego de analizarlos, se encontró correspondencia con lo expuesto arriba, este enfoque de la clasificación de mecanismos transmisores de la cultura, comprende lo que sigue:

**HISTORIAS.-** Son el tipo de historias comúnmente reconocidas como los mitos de situaciones en la empresa, en los que los protagonistas son casi siempre las primeras jerarquías, mismas que mediante un hecho anecdótico, permiten ver los valores institucionales como algo que ocurrió por casualidad. Estas historias se transmiten en narraciones informales, dando cuenta de decisiones que deban mantenerse a futuro, fundamentan el presente en el pasado y legitiman así las políticas a seguir, aunque no siempre son verdaderas.

<sup>99</sup> Stephen PP., "Comportamiento ...", *op.cit.*, pp. 451.

**RITUALES.-** Son las actividades repetitivas en ciertos periodos temporales, que expresan y refuerzan los valores centrales, las metas principales e indican quiénes son las personas "importantes" en la empresa, por ejemplo, alguna fecha de significación especial donde se reconocen méritos.

**SÍMBOLOS MATERIALES.-** Son todos aquellos objetos visibles tanto en las instalaciones de la compañía como en el arreglo personal de los empleados, que representan los valores más arraigados. Por decir algo, la construcción de una planta en un edificio modernista, nunca refleja uso de tecnologías antiguas; la cultura del Ejército Nacional muestra inflexibilidad en el uso de uniformes, cortes de pelo, mientras que sus instalaciones muestran protección infranqueable; los privilegios materiales de los ejecutivos hablan de las comodidades valoradas en la empresa. En fin, la imagen que registra la organización en el espacio, se fundamenta en sus valores culturales.

**LENGUAJE.-** El lenguaje siempre ha sido una señal de distinción cultural. En la manera de expresarse los miembros de una organización llevan consigo los valores respecto a la educación, a la formalidad, la confianza, sencillez o sofisticación.

De acuerdo con lo anterior, toda manifestación humana en la organización difunde los valores culturales y ayuda a mantenerlos.

### **3.6.6.4 COMUNICACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

La propuesta de comunicación para este tema se basa en la siguiente cita de Fernández Collado:

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección<sup>60</sup>.

Asimismo, la cultura determina el estilo de la comunicación; según los valores que se mantengan, la comunicación podrá fluir con mayor o menor libertad, con espontaneidad o con limitaciones expresivas; puede ser multidireccional o tan sólo descendente, ya sea que los valores permitan la relación de igualdad o diferencias con

<sup>60</sup> Fernández Collado, *op. cit.*, pp. 114-115.

bases en el poder; puede elevar más o menos la comunicación informal, en función del respeto que se tenga por los medios informales. Por otra parte, sin un sistema de valores éticos bien definidos, tal vez se distorsione el contenido de los mensajes y de la información y provoque inconsistencia comunicativa.

Respecto a la función integradora del grupo, es factible que si la comunicación fluye en todas direcciones, sin barreras estructurales, será más fácil que los empleados se involucren mutuamente y se coordinen para la obtención de los objetivos organizacionales, en cambio, si la interacción comunicativa es fragmentada surgirá el alejamiento y la desconfianza, disminuyendo el compromiso empleado/organización.

En vista de que la cultura define las pautas de comunicación, como muchas otras cosas, su análisis detenido puede acercarnos al conocimiento de la cultura establecida inconcientemente. Así pues, el propósito inicial del comunicólogo debe ser llegar a la definición concreta del cuerpo filosófico de la organización, para después difundirla.

En primer término, para definir el sistema valorativo, el encargado de las comunicaciones puede valerse de las técnicas apropiadas de investigación para recabar la información necesaria. Y en segundo término, una vez captados los valores y creencias organizacionales, el comunicólogo cumplirá con la responsabilidad de difundirlos y ayudar a su fortalecimiento, mediante los distintos medios que maneja; esto si la cultura va bien encaminada, de lo contrario, colaborará en el cambio de directrices, implementando programas, planes o campañas efectivos con el fin de que la organización haga propios los principios que se fijarán para la continuidad de sus objetivos.

Dentro del papel de la difusión, reforzamiento o cambio de valores se incluye el derecho de manejar todos los medios de comunicación accesibles en la empresa, pues se busca dirigirse a los públicos internos y externos, con tal de que la cultura se conozca, se acepte y oriente las conductas a la aplicación en el trabajo.

Una dificultad con la que tal vez tropiece el comunicólogo, es cuando la cultura es débil y tenga que empezar por delinear los valores convenientes al giro de la empresa, luego promoverlos y lograr que se lleven a cabo, es una dificultad que posiblemente consuma un tiempo mayor para su solución. Por fortuna, la Comunicación

organizacional puede interferir en la planeación del liderazgo y las relaciones de poder, donde puede sugerir la formación de modelos conductuales.

Parte de lo mencionado, en cuanto a la tarea del comunicólogo, Fernández Collado lo explica bajo el título de la "administración de los recursos simbólicos"<sup>61</sup>, en la que se refiere a la identidad que debe formarse en el individuo mediante factores políticos, históricos y ceremoniales, empleando logotipos, prototipos y slogans. El autor retoma elementos que la Comunicación organizacional designa como componentes de la identidad y la imagen corporativa, mismos que abarcan un campo de amplitud considerable que los hace merecedores de una explicación posterior más detallada.

Por lo pronto, cabe subrayar que la tarea de un agente de comunicación consiste más que nada en remitirse al conocimiento de las manifestaciones culturales y divulgarlas, o en su caso, darles el encauzamiento adecuado; para entonces la empresa contará con una cultura propia y, lo que es más importante, funcional.

### **3.6.5.6 IDENTIDAD CORPORATIVA**

Es este un tema que no puede entenderse separado del de la cultura organizacional, ésta es en la práctica, la fuente de su discurso.

En la sociedad mexicana un gran número de organizaciones conceden poca importancia a la definición del sistema cultural, ya que es poco lo que al respecto se ha estudiado y menos aún lo investigado. En México aún estamos lejos de la creación de empresas que se respalden en una cultura organizacional, podría afirmarse que predomina la concepción de que fundar una compañía y establecer su cultura son dos cosas separadas, cuando en realidad son una sólo y se forman al mismo tiempo.

Es común encontrar que las empresas grandes son las que más cuidado le tienen, puesto que su desarrollo depende de numerosos públicos y destinan recursos especiales para promoverse en el mercado dando a conocer su personalidad, y por lo tanto, su cultura. En otras palabras, lo que va creando es una identidad corporativa que la distinga de otras empresas.

<sup>61</sup> Fernández Collado, *op. cit.*, pp. 119.

Puede hablarse entonces de la identidad reconocida por los diversos públicos que la perciben, no obstante, la parte que nos interesa aquí de la identidad corporativa, es la que se refiere a la afectación del público interno de la propia organización, para no perder el rumbo del estudio sobre los Recursos Humanos. Lo demás también es comprendido por la comunicación pero en el área de la Publicidad.

Numerosos estudios han probado la influencia que tiene este factor para el desarrollo de las organizaciones, motivando el desempeño de los RH, en principio porque la identidad corporativa prescribe la identificación de los intereses personales de los empleados con los de la empresa, lo cual no es privativo de la identidad difundida por las grandes compañías, es un objetivo trazado para todo tipo de ellas. Así pues, en lo sucesivo trataremos el tema en función del objetivo que persigue la comunicación, teniendo como base la cultura organizacional y enfocado a las necesidades y desempeño de los RH.

La identidad corporativa es definida como la expresión cromática y filosófica de una organización, mediante la cual proyecta su personalidad. Es una representación mental, cognitiva y afectiva del sistema cultural de la empresa. El desempeño del personal es afectado por la identificación entre los empleados y la organización. Una huelga es el ejemplo más contundente que se presenta en las empresas donde no existe una alta involucración de los individuos hacia su trabajo; de igual manera se consideran los altos índices de ausentismo, la frecuencia de los retardos y la rotación del personal, como una actitud carente de motivación para colaborar con los objetivos laborales que día con día van completando la misión corporativa. Con menor facilidad se puede ver la falta de iniciativa y la apatía hacia los sistemas y tecnología de la empresa, cuyo origen pudo darse desde la misma falta de colaboración en la definición de los proyectos.

La identidad corporativa cuando existe en los empleados es la fuerza que impulsa el cumplimiento desinteresado de los distintos roles, ya que la organización se fundamenta en la coordinación de funciones para llegar a un resultado unificado. En cambio no puede haber avances en un ambiente que no estimula el desempeño participativo, por medio de un espíritu de ayuda en el trabajo de equipo. En otro sentido, el compromiso de colaboración alentado por la identidad corporativa, debe manifestarse como un factor motivacional, tocando la parte más sensible de los trabajadores: sus valores culturales acerca del trabajo, mismos que en el mejor de los

casos pueden llevarlo a percibir a la organización como su propio hogar y a los compañeros de equipo como su familia.

A propósito, el discurso de la identidad corporativa difundida de manera verbal, suele acompañarse de frases o slogans que refuerzan pensamientos como el siguiente: "Para un hombre no hay nada más importante que su familia, su religión y su empresa". En ellos se alude a dos de las fuentes más importantes de valores, y la integración que se sugiere -a la organización-, por sí misma aporta sentimientos de identidad al empleado, más aún cuando éste conoce más de fondo a la empresa, por ejemplo, sabe sus transacciones, el estado económico actual, y el resultado del esfuerzo propio, que junto con el trabajo del grupo se resume en una contribución a la sociedad, por mencionar algo, estos son algunos factores de los que han de participar los trabajadores para sentir apego a la institución.

A su vez, la integración trabaja en pos de la productividad eliminando las actitudes negativas como la desobediencia, la rebeldía y la evasión de las tareas. Para eliminar este tipo de situaciones, es preciso fortalecer la cultura organizacional y hacer que toda representación material y conductual, provea el compromiso de los trabajadores en la identificación respecto a su corporación, su puesto y de sí mismos.

La identidad personal se sustenta en la concepción de pertenencia a la organización, aunque ello únicamente se plasma en la mentalidad del individuo. Con la tendencia de identificación son suministrados algunos símbolos visuales llenos de significado que, a fuerza de la repetición y de mantenerlos presentes en el conocimiento, logran su papel de reforzamiento. No es casual que algunas empresas hagan que sus empleados porten el logotipo institucional hasta en los anillos y en cualquier objeto personal, más allá de visualizarlo en la fachada del edificio corporativo, en las puertas, en las carpetas, etc. Esta es también una función comunicativa muy interesante donde adquiere mayor atención el estudio de la identidad corporativa, la que abarca un campo amplio que no se limita a influir sobre los públicos internos y alcanza a todos los públicos posibles.

Dicho de otra forma, la identidad corporativa adquiere la definición de la planeación, diseño y suministro de recursos comunicativos dirigidos a toda la gama de públicos que interactúan con la empresa, con la finalidad de destacar su forma de ser, lo que ha sido y lo que pretende ser. De este modo, la organización emplea la comunicación de

muy variadas formas para crear en los receptores la "imagen" de lo que significa, algunas veces, tanto en la figura arquitectónica de sus instalaciones, como en actividades promocionales. Y en esto toman parte las distintas ramas de la comunicación, como la publicidad, la propaganda e incluso la mercadotecnia, puesto que la imagen corporativa se manifiesta en todas y cada una de las áreas organizacionales. Sin embargo, el objetivo primordial por ahora es construir y representar la personalidad de la compañía, volviendo a la necesidad de mantener y difundir la cultura porque ella es la que determina la identidad del grupo.

El estudio de la identidad corporativa como una actividad en las organizaciones, tuvo su época de desenvolvimiento en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, exactamente en los Estados Unidos, pero contra lo que podría suponerse, no surgió a partir del estudio de las culturas organizacionales. Sus primeros practicantes y realizadores fueron diseñadores gráficos, especializados en las áreas del diseño de símbolos, logotipos, exposiciones y exhibiciones, además del diseño y envasaje de los productos comerciales; mas no tardaron en advertir que estaban frente a una actividad que comprendía el manejo de la comunicación en todas sus dimensiones, y fue así como se dio forma a los conceptos de Identidad corporativa (antes reconocido en el "diseño del estilo de la empresa"), Imagen corporativa y Comunicación corporativa<sup>62</sup>. Para entonces, la forma más común de denominar la floreciente materia fue "Diseño Corporativo" (DC), limitándose a la realización de elementos visuales como el logotipo, el estilo tipográfico de los sistemas de señales y el diseño del entorno.

Según F.H.K. Henrion, con el desarrollo de la identidad corporativa, los fabricantes y demás industriales debían preocuparse ya no sólo por aumentar las ventas, sino también por ser conscientes de su responsabilidad social respecto a sus empleados, clientes y el conjunto de la sociedad con que se relacionaba<sup>63</sup>. Se reconocía entonces que la identidad corporativa no eran sólo símbolos y logotipos, y que se estaba exagerando el papel del Diseño; ahora destacaban los aspectos culturales, las estrategias comunicativas y algo muy importante, la planeación de la comunicación.

La materia incluye manifestaciones visuales y no visuales: el comportamiento interactivo, relaciones sociales, empresariales y políticas, donde la comunicación

<sup>62</sup> Eugeni Roell, "Manual de imagen corporativa". México 1991. Gustavo Gili, pp. 41.

<sup>63</sup> *Ibidem*.

corporativa es uno de los medios para hacer llegar las estrategias de identidad a los grupos respectivos.

Henrion señala que después de la Guerra, la mayoría de empresas que en la actualidad gozan de fama como IBM, Ford, General Motors y Westinghouse, junto con firmas bancarias, petrolíferas y líneas aéreas, sintieron la urgencia de implementar programas de Comunicación Corporativa, cuyo campo se convirtió en una preocupación de las altas direcciones. Hoy, en su mayoría las organizaciones del tipo de las mencionadas cuenta con un departamento exclusivo dedicado a la comunicación corporativa, donde se ventilan los asuntos de la identidad.

La siguiente cita del autor retomado da cuenta de la importancia de planificar la comunicación en el campo de la identidad corporativa: "Los ejercicios del diseño estético ya no bastan. De hecho si no existe una clara estrategia de comunicación, el diseño puede convertirla en un hermoso fracaso"<sup>64</sup>.

Al mismo tiempo, la cita plantea una especie de fusión entre el Diseño y la Comunicación, que en ningún momento se apartan del sistema cultural de la empresa. La resultante es que el diseño gráfico de logotipos, los colores y la tipografía son capaces de transmitir mensajes visuales, acordes a los valores organizacionales, que refuerzan la identidad corporativa. Recuérdese que el diseño no se limita al logotipo, trasciende al nivel de la arquitectura, la decoración y la rotulación, entre otros.

#### **a) LOGOTIPOS**

En la historia del estudio de la Identidad Corporativa se ha mostrado la trascendencia del papel que juega el logotipo, si bien no es lo más importante de la estrategia de Comunicación. Ha podido notarse que la elaboración del logo, en un principio fue tarea de los diseñadores, conocedores especializados en el trazo y el dibujo; siendo el área del diseño una disciplina preocupada por el arte y la estética, ha introducido en su desempeño valores de orden común para la sociedad.

El Diseño gráfico, muchas veces es entendido como sinónimo de creatividad con el lápiz y el papel, lo cual es sin duda una capacidad virtual en cuanto a la maestría de

---

<sup>64</sup> *Idem.*, pp. 42.

seber transmitir significados a través del dibujo, empleando signos y símbolos que representan "algo". Este algo es lo que ahora conoceremos como los valores que la empresa tiene y que quiere expresar para dar a conocer su identidad.

Así, resulta que las figuras, los colores, los tamaños y la textura, entre otros elementos que conforman el logo, tienen un significado (mensaje) que se proyecta en la visión y el conocimiento del espectador, aquella persona que lo ve y es la receptora de dicha manifestación visual.

Por lo general la realización del logotipo, para ser bien planeada como una estrategia de comunicación, requiere que el ejecutor penetre en lo más profundo de la organización para conocer su historia, su cultura y su misión, y de ellos toma los elementos necesarios que representen la esencia de la organización en el gráfico. De ahí en más, lo restante es expresar las características y el perfil tan propios como distintivos de la empresa. Existen en el otro extremo, casos del logotipos fallidos, cuyo diseño no logra proyectar nada relativo a la organización, y si es que acaso son atractivos, apenas asignan identidad al nombre institucional, mas el ideal perseguido es que, con sólo observar el logo, el receptor interprete la naturaleza organizacional. Identificar la cultura y la misión en un gráfico es proyectar identidad y fomentar una imagen corporativa en el ambiente.

El logo de la empresa suele colocarse en un sinnúmero de espacios: en la fachada, en la papelería oficial, en el uniforme de los empleados, etc., con la finalidad de hacerse presente y memorable ante los públicos internos y externos. En el caso de los primeros, se cumple la función retórica de llevar a la organización consigo a cualquier parte que el empleado vaya, además de prestarle identidad y pertenencia respecto al ámbito laboral.

Tratando de abarcar las principales propiedades del logo, a continuación se narra algo sobre la psicología de los colores, a fin de interpretar lo que sugieren al subconciente del espectador.

## **ACERCA DE LOS COLORES**

Para muchos grupos de profesionistas como diseñadores gráficos y comunicólogos, no es ningún secreto que los colores tengan significado, sobre todo los primeros, quienes

con todo propósito manejan los colores para transmitir mensajes específicos. Por su parte, el individuo común no conoce a ciencia cierta el significado psíquico de aquellos, pero no hay duda de que al mirar lo percibe, y es esa situación la que los profesionales aprovechan para persuadir.

En contraste con la pura iluminación o la oscuridad, los colores vuelven al objeto que los posee menos monótono y más llamativo, y finalmente producen en el receptor algunas de las principales funciones psíquicas del ser humano, según Jung, como el pensamiento, el sentimiento, la intuición y la sensación: "El azul es el color del cielo, del espíritu, del pensamiento; el rojo es el color de la sangre, de la pasión, del sentimiento; el amarillo es el color de la luz, del oro, de la intuición; el verde es el color de la naturaleza, del crecimiento, desde el punto de vista psicológico indica la función de sensación (función de lo real ...)"<sup>65</sup>. Luego, se han hecho aplicaciones de estos valores en oficinas, talleres, hogares, etc. para suscitar lo que simbolizan en los individuos.

La psicología distingue dos clases de colores, los fríos y los cálidos, en los primeros incluye al azul, el verde y el violeta, y en los segundos, al rojo, naranja y amarillo, además de asignar a cada clase aquellos que guarden proximidad con estos, tomando en cuenta su tonalidad, fulgor y brillantez.

También se describen tendencias entre las distintas categorías, se dice que los colores claros y luminosos producen efectos positivos y estimulantes, pero que corren el riesgo de volverse desmesurados; a diferencia de los opacos y apagados que pueden traer efectos negativos y adormecedores. Como puede verse, en general se les distingue entre claros y oscuros, dándoles funciones positivas y negativas respectivamente, como al día y la noche.

A continuación se hace la adaptación de algunas frases expresadas por Chevalier, siguiendo su misma línea literaria poética acerca de los colores básicos. Por mi parte, siento que sus palabras merecen la transcripción idéntica, pues hablando de colores es mejor insinuar la imaginación que intentar de su significado una expresión lógica.

---

<sup>65</sup> Jean Chevalier, "Diccionario de los símbolos". Barcelona 1988, Herder. pp. 6.

**AMARILLO.-** Intenso, violento, agudo hasta la estridencia, o bien amplio y cegador como una colada de metal en fusión, el amarillo es el más caliente, expansivo y ardiente de los colores. Hay una infinidad profunda entre el amarillo y el blanco. Es el vehículo de la juventud, la fuerza a la eternidad divina. Como en metal es dorado, en sol es amarillo, anhelo alto codiciado<sup>66</sup>.

**ANARANJADO.-** A medio camino entre el amarillo y el rojo, este color simboliza en primer lugar el punto de equilibrio del espíritu y de la libido; pero tal equilibrio tiende a romperse en un sentido u otro y se convierte en la revelación del amor divino o emblema de la lujuria. El equilibrio de la libido y el espíritu es tan difícil, que el anaranjado se convierte también en el color simbólico de la infidelidad<sup>67</sup>.

**AZUL.-** El azul es el más profundo de los colores, en él la mirada se hunde sin encontrar obstáculo y se pierde en lo infinito como delante de una perpetua evasión del color. Es el más inmaterial de los colores, la naturaleza generalmente nos lo presenta sólo hecho de transparencia; de vacío acumulado, vacío de aire, vacío de agua, vacío del cristal o del diamante. El vacío es exacto, puro y frío. El azul es el más frío de los colores y en su valor absoluto el más puro, aparte del vacío total del blanco y el negro. Los movimientos y los sonidos, así como las formas, desaparecen en el azul; en él se ahogan y desvanecen cual pájaro en el cielo. Es el camino de lo infinito, donde lo real se transforma en imaginario. Azul celeste es el camino del ensueño y cuando se ensombrece, -es su tendencia natural- pasa a serlo del sueño. Es el color de las influencias bienhechoras<sup>68</sup>.

**BLANCO.-** Significa ora la ausencia, ora la suma de los colores. Considerado a menudo un "no color" es la desvanecencia de lo material. Actúa sobre nuestra alma como el silencio absoluto. Es una nada llena de alegría juvenil, o por decirlo mejor, una nada antes de todo nacimiento, antes de todo comienzo. Blancura hueca y pasiva es el color del alba; una camisa blanca de disponibilidad como el vestido blanco de los comulgantes y la novia hacia su boda. Semejante blancura neutra es blancura

<sup>66</sup> *Idem.*, pp. 87-89.

<sup>67</sup> *Idem.*, pp. 93-94.

<sup>68</sup> *Idem.*, pp. 163-166.

maternal y manantial como el primer líquido alimenticio; blanco, luz de plata y de luna<sup>69</sup>.

**NEGRO.**- Contracolor del blanco, es su igual en valor absoluto. Simbólicamente es el más entendido por su aspecto frío, negativo. El negro expresa la pasividad absoluta, el estado de muerte consumado e irradiante; es el color del duelo, no como el blanco, sino de manera más abrumadora. Da una impresión de opacidad, espesamiento, pesadez. Así, un peso pintado de negro parecerá más pesado que pintado de blanco<sup>70</sup>.

**ROJO.**- Color del fuego y de sangre, es para muchos pueblos el primero de los colores, por ser el que está ligado más a la vida. Pero hay dos rojos, el uno nocturno, hembra que posee un poder centrípeto, y el otro, diurno, macho centrífugo, remolínante como el sol, que lanza un brillo sobre todas las cosas con potencia inmensa e irresistible. Encarna el ardor y la belleza, la fuerza impulsora y generosa, el eros libre; también las virtudes guerreras<sup>71</sup>.

**ROSA.**- Simbolismo floral es la manifestación del rosa. La rosa se ha convertido en un símbolo de amor, del amor puro. Entre el blanco y el rojo, el rosa equilibra la pureza de uno y el ímpetu del otro ofreciendo el color de la ternura<sup>72</sup>.

**VERDE.**- El verde es el calor medio entre el frío y el calor, lo alto y lo bajo, es un color tranquilizador, refrescante, humano. Verde es el color del reino vegetal que se reafirma con las aguas generadoras, verde es el despertar de la vida, es también el color del conocimiento<sup>73</sup>.

**VIOLETA.**- Color de la templanza, hecho de una igual proporción del rojo y el azul, de lucidez y de acción reflexiva, de equilibrio entre los sentidos y la mente, la pasión y la inteligencia, el amor y la sabiduría. Igualmente es transfusión espiritual. El violeta es el color de la obediencia y sumisión<sup>74</sup>.

<sup>69</sup> *Idem.*, pp. 189-193.

<sup>70</sup> *Idem.*, pp. 746-750.

<sup>71</sup> *Idem.*, pp. 880-890.

<sup>72</sup> *Idem.*, pp. 891-893.

<sup>73</sup> *Idem.*, pp. 1057-1061.

<sup>74</sup> *Idem.*, pp. 1064-1075.

## **b) LOS SLOGANS**

Los slogans son reconocidos como las frases, leyendas o ideas verbales que generalmente van asociadas con el nombre institucional o con algún aspecto referente a su filosofía, probablemente una expresión que hable de alguna situación pretendida o que ya permanece en la organización.

El slogan es otro de los recursos empleados para dar fuerza a los principios filosófico-culturales de la organización, basándose en la repetición constante, ya sea oral o por escrito. De igual forma es un elemento que sirve para manifestar una parte de la identidad corporativa. Su mención tiende a identificarse con la forma de pensar de los receptores, esto es, reflejar un pensamiento o sentimiento de interés común entre los públicos y la organización, para lo cual se pretende que sea fácil de entender, que utilice términos sencillos y que el conjunto de palabras que integran la frase sea del menor número posible pero sin perder coherencia.

Por su parte, el destacado publicista Eulalio Ferrer<sup>73</sup>, ha realizado una obra en la que explica perfectamente la funcionalidad en el método de tomar como base una "trilogía" de conceptos para la elaboración de slogans efectivos; en su libro describe ejemplos realizados por una diversidad de gente dedicada a la publicidad, que enfocan su trabajo no sólo en la elaboración de frases institucionales, sino también para productos comerciales, campañas políticas, etc. de todo aquello que busque la memorización en los públicos, a fin de encontrar una identificación de la persona con el objeto en cuestión.

En esta sección lo que interesa es prescribir el hecho de que la difusión de un slogan puede contribuir a la formación de una identidad corporativa. Arriba se habló un poco acerca de las características y funciones del slogan, ahora se citarán algunos ejemplos reales que mantienen el objetivo de fomentar la identidad mediante algunos valores de la cultura organizacional:

"Calidad como forma de vida" (METALSA)

"La más avanzada ingeniería" (CHRYSLER)

"Trabajando un paso adelante" (PANEL CONCEPS/LOPEZ MORTON)

<sup>73</sup> Eulalio Ferrer, "La influencia del tres en la vida mexicana", México, Trillas.

- "En Cydsa un mundo mejor es nuestro reto" (CYDSA)
- "Una sólo calidad en todo el mundo... la mejor" (NISSAN)
- "Para ser el primero... primero usted" (Grupo financiero SERFIN)
- "Si es BAYER, es bueno" (grupo BAYER)
- "Por mi raza hablará el espíritu" (UNAM)
- "Una decisión inteligente" (BANCOMER)
- "Para que usted viva seguro" (ASEGURADORA MONTERREY)
- "Tecnología en movimiento" (GENERAL MOTORS)

Como puede apreciarse, cada frase ensalza alguna virtud del servicio de la empresa y en consecuencia los respectivos empleados se comprometen y actúan de acuerdo con la leyenda, mientras tanto, los agentes externos identifican los valores conceptuales con la firma, aun cuando no solucionen la disyuntiva de creerlos o no.

### **c) LA SEÑALÉTICA (HIGIENE Y SEGURIDAD)**

La señalética es un medio con que se puede instrumentar la utilización de aspectos de identidad corporativa en representaciones de carácter visual. Por ejemplo, este sistema de caracterizaciones gráficas que tienen el papel de indicar la localización de espacios específicos, como los distintos departamentos, zonas de riesgo, comedores, etc.; aquellos que comúnmente se conocen como "letreros", tienen la capacidad de reforzar la identidad si en su elaboración ocupan rasgos como los colores y la tipografía institucionales (observables siempre en los logotipos). Empleando recursos creativos, la señalética puede sumarse a los objetos visuales que mantengan vínculos de asimilación con los valores corporativos.

En toda organización, por reglas oficiales, deben existir señalamientos y avisos para prevenir la seguridad e higiene industrial, de manera que el conjunto de indicadores, tanto de prevención de accidentes, como de medidas sanitarias son un pretexto bastante válido para imprimirle al territorio referencias de identidad corporativa.

### **3.5.6 COMUNICACION E INFORMACION**

La comunicación en las organizaciones es un proceso social de invaluable importancia, a través de ella se origina la interacción de los individuos pertenecientes al sistema, y dicha interacción incluye todo lo que puede pasar en una organización. Las relaciones de poder y liderazgo, entre otras, son impensables si no se fundan sobre la base del proceso comunicativo. De este modo, no hay una organización que trabaje con eficacia ignorando la función de la comunicación; en cambio, si son muchas las que subestiman su importancia, muy probablemente a causa del desconocimiento acerca de sus facultades.

A últimas fechas, con el surgimiento floreciente de la Comunicación Organizacional, los procesos productivos y administrativos se ven socorridos en tanto que los estudios iniciales de la CO encontraron que una fuente de fallas considerables eran los inadecuados sistemas comunicativos.

Así pues, esta materia ha desarrollado gran parte de la tecnología necesaria para que el desempeño comunicativo responda a las necesidades de la empresa.

La más típica forma de ubicar a la comunicación en las organizaciones es en las relaciones interpersonales, mediante las que se transmite la información referente al trabajo, es decir, las actividades que han de realizarse y de qué maneras, por lo que la información se convierte en una actividad íntimamente vinculada con el proceso de comunicación; imagínese los problemas que puede acarrear el hecho de que los mensajes operacionales y de tareas no sean eficaces por inadecuados. Verdaderamente es una gran preocupación lograr los efectos de la comunicación esperados en las empresas, para transmitir la información que cada empleado necesita para realizar sus labores. Precisamente, la Comunicación Organizacional destaca la distinción que se conserva con la comunicación común y corriente, aquella que se desarrolla fuera del ámbito organizacional. No obstante, aquí se harán comentarios respecto a los dos tipos de comunicación, incluyendo lo laboral y lo común.

Asimismo, la comunicación bien tratada se deriva en las siguientes tres funciones:

- 1- **De Información.**- Porque avisa y da cuenta de las diversas situaciones que vive y requiere dar a conocer la empresa, al tiempo que involucra.

- 2- **De motivación.-** Porque la interacción directivo/subordinado necesita de una relación que exprese con precisión los roles que corresponden a cada quien y así se pueda evitar la incertidumbre.
- 3- **De control.-** Porque sirve para imponer las maneras de actuar y facilita la coordinación de varios individuos en varias actividades.

Estas funciones son al mismo tiempo, la causa principal de atender el estado en que se desarrolla la comunicación. Puede verse cómo la organización depende de ésta para su funcionamiento; sin embargo, la comunicación es limitada en las empresas por varias razones, por lo regular se da en función de las políticas y son los directivos los que de acuerdo con la estructura (complejidad, formalización y centralización), diseñan y regulan los flujos comunicativos.

Con anterioridad, en la sección dedicada a la relación entre el Poder y la comunicación, se explicaron tres tipos de comunicación, ascendente, descendente y horizontal, mismas que distinguen Martínez y Nosnik, pero no como una tipología, sino como las direcciones en que fluye el proceso, aunque entonces valdría agregar una más, la transversal o diagonal.

Es evidente que nada en estas definiciones escapa de lo obvio, pero el significado se revela si las estudiamos en la utilización de las redes, para lo cual veámos este otro concepto:

**RED.-** Según Phillip Lewis, "Es una serie de estructuras llevadas a cabo por una organización para lograr un entendimiento de manera ordenada y fluida". Entre tanto, Martínez y Nosnik la definen como los caminos que siguen los mensajes dentro del espacio organizacional, ocupando las líneas formales e informales de comunicación.

**Las redes formales.-** Son las vías oficiales impuestas por la jerarquía y especificadas en el organigrama institucional, y que pueden dirigirse en cualquier dirección. La comunicación de redes formales se localiza en los canales oficiales y debido a un carácter informativo y/o imperativo, es manejada en la mayoría de casos por escrito en medios impresos, entre los que se cuentan:

- Memorandums,
- Circulares,
- Cartas,
- Reportes,
- Juntas,
- Visitas,
- Audiovisuales,
- Publicaciones
- Revista interna
  - Periódico mural
  - Folletos
  - Reglamentos
  - Manuales
  - Informes, etc.

Se cree que la principal ventaja de esta variable de comunicación por redes formales, es que el mensaje se difunde a todo el entorno evitando que cada quien haga interpretaciones personales y confusas, o bien para evitar la filtración tendenciosa, además los comunicados escritos son permanentes, verificables y de claridad rigurosa.

**Las redes informales.**- Estas, por el contrario, no emanan de los centros jerárquicos de la compañía y no son comunicados oficiales propiamente dichos; toda la gente tiene la facultad de hacerla circular. A pesar de que la comunicación por redes informales puede darse en todas direcciones, los autores mencionados la reconocen mejor en las direcciones horizontales. Debido a que no tiene limitaciones normalizadas es más abundante, lo que la hace contener gran diversidad de características, por ejemplo, casi siempre es de tipo oral y facilita la relación interpersonal, difunde los mensajes que no dispongan de otros canales, propicia mayor retroalimentación, da salida emocional ante exigencias formales, es más rápida, puede contener más información aclaratoria y es flexible; el problema es que no siempre se refiere a temas de índole organizacional y en su caso, si el mensaje pasa por varias personas puede

sufrir alteraciones en su contenido. La comunicación de esta naturaleza se localiza por ejemplo en:

- Conversaciones personales en comunicación verbal directa,
- Juntas de trabajo,
- Comunicación telefónica o interfón,
- Tableros (avisos),
- Buzones de sugerencias,
- Eventos varios,
- Informaciones, comentarios, rumores, charlas,
- Reuniones, etc.

Los ejemplos mencionados hasta el momento incluyen todas las formas posibles de comunicación en las organizaciones, pues toda actividad laboral implica comunicación. Es difícil tomar decisiones si no se tiene información pertinente y ésta tiene que ser comunicada; los planes, las sugerencias o las ideas más brillantes no pueden tener desenlace si no son comunicadas. Por lo tanto, es imprescindible que los directivos y todos los individuos que componen la organización cuenten con habilidades y sistemas comunicativos que les permitan solucionar los problemas causados por las redes ineficaces.

Debe considerarse que el mantenimiento de los RH, fase del proceso administrativo de explicación en turno, a veces es sostenido con cierto descuido en algunos factores del Clima organizacional, mas tras lo anterior, queda probado que el proceso de la comunicación no admite fallas, las consecuencias serían graves.

Por ahora la propuesta del presente trabajo consiste en insistir sobre la necesidad de que la institución haga uso de todos los recursos que favorezcan la actividad comunicativa, tanto en el interior como hacia el exterior de la empresa, modificando, arreglando y sobre todo, utilizando adecuadamente las distintas redes, además de emplear las técnicas útiles para difundir toda la materia informativa que precisen para cualquier efecto los integrantes de la empresa.

En vista de su importancia, cabe definir cómo es que se lleva a cabo la comunicación, entendida como un proceso social.

### 3.5.6.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Para explicar el proceso de la comunicación, abundaremos retomando algunos puntos del modelo propuesto por K. Berlo en el que se resaltaré la importancia de los siete elementos fundamentales para la consecución de la efectividad del mensaje. Estos son: la FUENTE EMISORA, quien en función de un propósito inicia la comunicación elaborando un MENSAJE, éste adquiere forma a través de la ENCODIFICACION y es enviado por medio de un CANAL hacia el RECEPTOR, quien interpreta el mensaje mediante la DECODIFICACION y da respuesta al emisor por medio de la retroalimentación. Este acto comunicativo se puede representar de la siguiente manera:



Pese a su sencillez, la comunicación no siempre se transmite con facilidad, logrando los objetivos deseados; cada uno de los elementos tiene la capacidad de crear distorsión y afectar la meta planeada. La importancia de estudiar el proceso de comunicación radica en la posibilidad de habilitar todos los elementos para que la emisión de los mensajes sea productiva.

Por su parte, la fuente inicia el mensaje al codificar un pensamiento y tal codificación se ve afectada por la habilidad que se tenga para comunicar, incluyendo el habla, el razonamiento y la facultad expresiva; también se ve afectada por el manejo de la información que se quiere comunicar, las actitudes asumidas respecto al mismo, pues actúa cierta subjetividad sobre el mensaje; y por el sistema sociocultural al que pertenece. Todo ello determina en qué condiciones se elabora el mensaje.

El mensaje puede sufrir distorsión dependiendo del código y símbolos que se seleccionen para transferir significados al contenido.

El canal será causa de distorsión si no es el adecuado al mensaje o al objetivo de la comunicación; esto implica la velocidad y el tiempo consumidos para hacer llegar el mensaje al o los destinatarios.

El receptor, aquel que traduce el significado del mensaje necesita hacer una decodificación adecuada, al igual que el emisor puede distorsionar la comunicación de acuerdo con las limitaciones propias de habilidad, conocimiento, actitudes y sistema sociocultural, de tal modo que puede recibir un mensaje distinto a las preferencias originales a causa de una filtración particular. Para esto es recomendable que la fuente conozca de antemano algunas características del receptor como son la edad, el sexo, nivel socioeconómico y las tendencias de uso de medios de comunicación para poder acercarse a él.

La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje. Si codificación y decodificación corresponden dando continuidad al ciclo de la comunicación será indicativo de buenos resultados.

Las causas de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor no atiende exactamente a las necesidades del emisor.

Una vez localizados los elementos que pueden ocasionar fallas en la comunicación, es conveniente replantear su efecto sobre las funciones de la comunicación:

a) El papel informativo de la comunicación es influido por la marcha buena o mala del proceso. Específicamente, en lo que se refiere a la toma de decisiones, las opciones que tengan los empleados para elegir el rumbo de su desempeño, dependen de la cantidad de información (rubro de mensajes) con que cuentan. En términos de conocimiento y creatividad el empleado más informado tendrá un desempeño más satisfactorio.

b) En cuanto a la función motivadora, ésta es propiciada por la comunicación, con ella se llega a la fijación de metas concretas y al involucramiento recíproco de los empleados, lo cual, a la vez motiva en la retroalimentación de saber los avances en la consecución de los objetivos. Esta función cobra importancia al considerar que todo individuo es motivado al trabajo cuando satisface necesidades de relaciones afectivas por medio de la comunicación. Al mismo tiempo, estas relaciones predisponen la

formación de sentimientos de pertenencia e integración hacia la empresa y el trabajo. El autor Stephen P. Robbins, señala una función más de la comunicación, se trata de la expresión emocional que tal vez podría incluirse aquí, indica que con ella se permite la manifestación emocional de los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales, ya que para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social.

c) El control también es ejercido mediante la comunicación, en todas las organizaciones se utiliza para controlar el comportamiento de los empleados. Las relaciones entre directivos y subordinados se establecen por la comunicación, puesto que describe los roles individuales y las políticas de la empresa. Asimismo, las relaciones que se dan al interior del sistema organizacional entre los subsistemas, conocidos como las divisiones departamentales, tendrán un mejor desenvolvimiento si la comunicación interna es bien manejada, dando cabida a la coordinación de las actividades laborales de los distintos grupos, en pro de una sólo meta.

### 3.5.6.2 EL RUMOR

Se ha asentado que el rumor constituye un ejemplo de red informal de comunicación, por su semejanza con las pláticas y conversaciones, no siempre de contenido organizacional. Sin embargo, el rumor también se da en un proceso y cuando se refiere al contexto de la compañía, vale la pena analizarlo, sobre todo porque representa un mecanismo evaluativo de los sistemas informales de la empresa.

Martínez de Velasco y Nosnik lo definen así: es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos<sup>76</sup>.

María Moliner, en el diccionario del uso del español, lo especifica como noticia vaga y no confirmada que circula entre la gente; como ruido confuso de voces.

<sup>76</sup> Martínez de Velasco y Nosnik, "Comunicación organizacional práctica". México 1986. Trillas, pp. 64.

De cualquier forma, la naturaleza de los rumores se define si tomamos en cuenta las características propuestas por Mariluz Restrepo<sup>77</sup>, en lo tocante a su proceso y a su discurso:

#### **EL PROCESO DEL RUMOR**

- Colectividad** - Se da entre muchas personas
- Red** - Se da de manera transversal y múltiple
- Espontaneidad** - Se genera en forma natural
- Velocidad** - Hace sus recorridos en poco tiempo
- Cotidianidad** - Hace parte de los acontecimientos diarios

#### **EL DISCURSO DEL RUMOR**

- Oralidad** - Se realiza a través de la voz
- Anonimato** - Lo que dice no tiene autor definido
- Relato** - Son historias sobre personas y acontecimientos
- Marginalidad** - No es parte de los discursos oficiales.

En otro orden, se dice que el rumor mide la bondad de los sistemas comunicacionales, en tanto que su surgimiento señala deficiencias y mal manejo de la información. Ello es evidente al analizar las mismas causas que originan el rumor. Para Restrepo, el rumor expresa un deseo de "justicia social", el deseo de reestablecer la comunicación<sup>78</sup>. Mientras, Martínez y Nosnik resumen las siguientes tres causas:

- a) El interés que se tiene por una situación. Esto es cuando la institución difunde informaciones no acertadas sobre lo que los públicos consideran focos de interés, o bien, lo que para ellos es importante.
- b) La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso. Ocurre con frecuencia que la organización envía comunicados superficiales, que no abarcan concretamente la esencia del mensaje, cuando el emisor no conoce a fondo el proceso de

<sup>77</sup> *Idem.*, pp. 16.

<sup>78</sup> *Idem.*, pp. 21.

comunicación; se recordará que cada componente del modelo es capaz de provocar distorsión en la información.

- c) La falta de información acerca de la situación. Puede suceder que por un simple descuido de los encargados de la comunicación interna, se pierda de vista la necesidad de informar respecto a una situación en que el público se encuentra involucrado. Esa carencia de información tendrá respuesta mediante el rumor llenando los huecos de incertidumbre con mensajes y comunicaciones extraoficiales.

Por otro lado, es factible que aunque no haya ausencia de información y que los comunicados sean perfectamente claros, también se presente el rumor, ya que la transmisión de mensajes no siempre es directa entre la fuente y los receptores, éstos suelen ser extensos y por tal motivo alcanzar sólo información indirecta, por medio de comunicaciones verbales, cuya informalidad se caracteriza por el proceso de filtración selectiva de los participantes de la red.

Un comunicado formal, oficial y por demás eficaz, a medida que se transmite en racimos o de boca en boca se va convirtiendo en rumor. "Cada persona selecciona de él aquello que satisfaca de alguna forma sus propias necesidades y expectativas, añadiendo nuevos elementos en su interpretación"<sup>79</sup>.

El rumor es entonces, una red informal de comunicación con la variable de poder transformar el contenido de los mensajes y desviar los propósitos organizacionales. A menudo sus consecuencias son negativas, por lo que es preciso diseñar algún método para controlarlo, si bien no es fácil eliminarlo por completo. Los investigadores citados arriba, definen cuatro caminos de acción frente a los rumores, los que a continuación se exponen<sup>80</sup>:

#### **¿Cómo controlar el rumor?**

**1- Reducir las causas del rumor.**- Cuidar que no haya cabida a rumores a partir de las raíces causales, emplear un sistema preventivo, mejor que correctivo. Una organización preocupada por mantener bien informados a sus públicos, que evita la

<sup>79</sup> *Idem.*, pp.65.

<sup>80</sup> *Idem.*, pp. 66.

ambigüedad de sus mensajes y atiende las necesidades de información de aquellos tiene mínimas posibilidades de que surja el rumor.

**2- Manejo de los hechos.-** Una vez que se ha detectado la circulación de un rumor, las fuentes informativas deben dar a conocer los hechos reales, tal como si hicieran una refutación, pero sin mencionar el rumor existente para que no robe atención sobre lo verdadero.

**3- Mejorar otras formas de comunicación.-** Emplear formas de comunicación formal. Si los empleados reciben la información clara y oportunamente por vías oficiales, se evitan rumores.

**4- Atención a los rumores.-** Sin importar la naturaleza del rumor, es necesario que los directivos sepan de dónde se originan las ambigüedades y comparar con los intereses de los empleados para sanear los focos de distorsión y limitantes de la comunicación.

Se ha observado que un punto de vital importancia para cortar la propagación de rumores es el análisis de la infinidad de redes, teniendo en cuenta que el proceso de comunicación debe operar de la mejor manera. Hay un elemento especial cuya efectividad puede salvar muchos riesgos de distorsión y por eso merece una atención más detenida, se trata del mensaje.

### **3.5.6.3 MENSAJES A PRUEBA DE DISTORSION**

Se sugieren nueve recomendaciones para la elaboración del mensaje:

- 1- Que la información esté dirigida a satisfacer una necesidad real del público.
- 2- Que la información sea de alta credibilidad, que en gran medida se la transfiera la fuente emisora.
- 3- Que el lenguaje y el tipo de conceptos sean adecuados al público que se dirige.
- 4- No incluir en el contenido conceptos que se presten a confusión.
- 5- Enfatizar los hechos objetivamente y no las interpretaciones.
- 6- De ser posible añadir conclusiones en el mensaje.

7- Tratar de reducir la incertidumbre sobre los hechos.

8- Que la información sea concreta y no subjetiva.

9- Que la información sea lo más completa posible.

Por lógica, dichas recomendaciones no sólo tienden a evitar la formulación del rumor, sino que también contribuyen a hacer efectiva toda comunicación. Y es esta la intención que debe predominar antes que distraerse demasiado en el estudio de los rumores.

### 3.5.6.4 COMUNICACION NO VERBAL

Se ha revisado la posibilidad de cubrir con efectividad las necesidades de comunicación, pero las referencias se han limitado al campo lingüístico, comprendiendo las comunicaciones verbales, ya sea orales o por escrito. No obstante, en otro extremo se encuentra la comunicación no verbal, aquella que no utiliza las palabras para transmitir mensajes.

La comunicación no verbal empezó a ser investigada hacia los años setenta y no precisamente en el contexto organizacional, sino en lo social y psicológico. Sin embargo, su adaptación al mundo de las empresas es bien recibida en tanto que, gran parte de la comunicación llevada a cabo en las organizaciones responde a relaciones interpersonales, donde los individuos, sin ser los únicos, son excelentes emisores de señales no verbales. Por otra parte, su importancia, tal vez rebasa a las comunicaciones lingüísticas, ya que según Albert Mehrabian<sup>81</sup>, especialista en comunicación no verbal, encontró con sus investigaciones que el 93% del impacto de un mensaje depende de la comunicación no verbal. A su vez, Birdwhistell<sup>82</sup>, indica que el 65% del significado de los mensajes es expresado extralingüísticamente.

A continuación se cita la interpretación de Sandra Hybels a este tema:

Los elementos no verbales incluyen todo aquello que es comunicado y que no es específicamente verbal (expresado por medio de palabras) es decir, la manera en que una persona utiliza el tiempo, el espacio, los movimientos del cuerpo (contactos visuales, expresiones faciales, gestos, poses y

<sup>81</sup> Sandra Hybels, "La Comunicación". México 1976. Logos Consorcio. pp. 81.

<sup>82</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pp. 151.

movimientos), la voz y los objetos, son parte esencial de todos los mensajes que envía una persona<sup>83</sup>.

La comunicación no verbal tiene la doble característica de actuar conciente o inconcientemente. Conciente cuando el emisor tiene la habilidad de manejar a propósito los elementos extralingüísticos, cuando sabe perfectamente lo que quiere expresar por todos los medios; e inconcientemente, cuando el emisor no tiene absoluto control o ni siquiera conocimiento sobre los factores no verbales y su significado.

Este último caso se relaciona con el riesgo de perder la efectividad comunicativa, debido a que las dimensiones de la conducta no verbal de la fuente pueden contradecir la posición de un comunicado oficial, o tal vez no le den el tono de importancia o gravedad adecuada, por ejemplo.

Pese a que la comunicación no verbal implica referencias a la comunicación informal, ello no le resta relevancia, pues resulta útil que el receptor de los mensajes ponga atención a los elementos extralingüísticos que acompañan la emisión a fin de obtener un significado más completo y verdadero.

En este sentido se pueden mencionar tres funciones<sup>84</sup> del tipo de comunicación expuesto:

- a) Comunicar el contenido emocional del lenguaje.
- b) Permite a los participantes en el proceso inferir situaciones extralingüísticas, vía indicios no verbales.
- c) Puede reforzar, sustituir, contradecir o complementar las señales verbales.

Por lo visto, estas funciones van más lejos de la necesidad de expresión, sobre todo cuando no es posible la comunicación verbal.

---

<sup>83</sup> Saundra Hybels, *op. cit.*, pp. 81.

<sup>84</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pp. 153.

### 3.5.6.4.1 TRES DIMENSIONES DE LA CONDUCTA NO VERBAL

Ciertamente, toda configuración y actitud humana representa contenidos que para manifestarlos no requiere de enunciados verbales. Golhaber aportó a la investigación de la comunicación no verbal, un esquema en el que se separan las distintas partes extralingüísticas para analizar su significado de manera independiente, en lo que llamó las "Tres dimensiones de la conducta no verbal", las cuales se explican como sigue:

- 1) El cuerpo, su conducta y apariencia: rostro, gestos, ojos, ademanes, posturas y movimientos.
- 2) La voz: volumen, tono, ritmo y fluidez.
- 3) El medio ambiente: espacio y territorio, tiempo, arquitectura y objetos.

Antes de pasar a una explicación más detallada, debe advertirse que la observación de las conductas deducen significados generalizados. Sin embargo, la generalización no siempre es acertada, existen excepciones que no habrán de ignorarse.

#### 1) EL CUERPO

**EL ROSTRO.-** Se podría decir que la cara es una fuente inagotable de expresiones no verbales, los leves movimientos de cada parte del rostro, frente, cejas, ojos, boca, lengua, labios y barbilla comunican algo de la persona. Y de todas estas partes ninguna está sujeta al control conciente; por ejemplo, sería difícil que un individuo ocultara su edad, su sexo y raza reflejados en la cara, y a partir de los cuales se deducen el juicio, preferencias o intolerancias de aquél, sin que haya mencionado una sola palabra.

Así, la cara refleja indicios de cómo la fuente percibe el mensaje que está comunicando, y a la vez, el rostro del receptor señala la forma como recibe el mensaje. También la cara expresa emociones como la felicidad, enojo, tristeza y miedo entre otras.

**LOS GESTOS.-** Estos casi siempre son manifestados en relación con los movimientos de manos y las expresiones faciales. Con frecuencia acompañan las expresiones

verbales. Por ejemplo, un saludo de manos revela fuerza o debilidad, superioridad o inferioridad, entusiasmo o desinterés, seguridad, frialdad, etc.

**LOS OJOS.-** La forma en que se dirigen las miradas indican la intención de mantener contacto con otras personas. El contacto visual permite el contacto interpersonal, de la misma forma que la evitación de cruzar una mirada, lo impide.

El contacto visual actúa de tres maneras, según Hybels, ayuda a demostrar que se presta atención e indica inclusión, cuando los intercomunicantes se miran a los ojos se sienten más unidos; intensifica el sentimiento del mensaje, y por lo tanto le da mayor credibilidad; y proporciona retroalimentación cuando la mirada del interlocutor indica querer mantener o suspender la comunicación.

La autora advierte que el significado del contacto visual mostrando interés por la plática, varía según las culturas; refiere ejemplos en que el hecho de mirar directamente los ojos, actitud apreciada en Occidente, es ofensivo en el Medio Oriente. También la autoridad y el contacto visual se relacionan positivamente, alguien de mayor autoridad realiza mayor contacto visual.

**POSTURA Y MOVIMIENTO.-** La postura de una persona expresa su actitud hacia la situación, al tiempo que la postura incluye el arreglo y la posición del cuerpo y extremidades. Por ejemplo, se nota emetismo en una posición de brazos y piernas cruzadas; ansiedad, en movimientos constantes y nerviosos en los pies; temor, en las manos que cubren la boca, etc. Cuando una situación es preocupante para una persona, su posición será tensa; por lo contrario, en una situación que no representa dificultades mantiene a la persona relajada, lo cual se notará en su posición.

El interés de alguien por atender la comunicación, a veces es evidente con una leve inclinación hacia el comunicador, mientras que la indiferencia es clara si la postura de la persona se desvía del aquel. Dicho interés otras veces es reflejado con respecto al tema o hacia el comunicador, no precisamente hacia la comunicación.

Según Knapp<sup>25</sup>, la postura es interpretada tanto por el emisor como por el receptor, se puede inferir la personalidad, el estatus y los valores a partir de las actitudes

<sup>25</sup> Goldhaber, op. cit., pp. 161.

analizadas. Hay posturas dominantes, enérgicas, sometidas, amigables, informales, etc.

## 2) LA VOZ

La comunicación vocal no verbal, conocida como el paralenguaje, estudia las características de la velocidad, tono, volumen, ritmo, resonancia, fluidez, la risa y el llanto, entre otras, cuya influencia puede transformar de distintas maneras el sentido de lo que se dice verbalmente. Albert Mehrabian señala que la velocidad con que se habla depende de la ansiedad sentida por el hablante<sup>66</sup>. El tono empleado con ironía pone en duda el mensaje. El volumen de la voz, fuera de distancias mayores, refleja enojo o sobrecarga emocional; el volumen bajo a veces refleja timidez o inseguridad. El ritmo provee de monotonía o dinamismo a la comunicación. Y la fluidez indica habilidades de habla si no presenta errores.

Estas características de la voz, según Kramer<sup>67</sup>, sugieren la edad, el sexo, el tipo corporal, el estatus, la condición sociocultural, etc.

## 3) EL MEDIO AMBIENTE

**ESPACIO Y MOVIMIENTO.**- Es interesante observar que el manejo del espacio se relaciona con el estatus, cuando mayor es éste en una persona, mayor es su disposición territorial, incluso tendrá mayor privacidad y mayor protección del mismo. En los grados de privacidad se establecen los derechos de otras personas para interferir, en este caso, las personas de mayor autoridad invaden espacios reservados para los de menor jerarquía.

La distancia física entre un individuo y otro expresa también su distancia afectiva, a menor distancia de por medio en la comunicación, mayor involucramiento interpersonal. Con ello se define desde la frialdad hasta el entusiasmo.

Hall<sup>68</sup> ha establecido las siguientes clases de distancias:

<sup>66</sup> Hybels, *op. cit.*, pp. 111.

<sup>67</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pp. 165.

<sup>68</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pp. 168.

- a) Intima.- Desde el contacto físico hasta los 45 cm.
- b) Personal.- De los 45cm. hasta los 1.20 mts. Es la distancia de amigos y de relaciones personales, de confianza.
- c) Social.- De 1.20 mts. a 3.60 mts. Como la mayoría de las relaciones formales.
- d) Pública.- De 3.60 mts en adelante. En este caso la comunicación interpersonal queda fuera y se pierden de vista algunos aspectos de la comunicación no verbal.

Según McCroskey<sup>89</sup>, en las organizaciones el espacio del que dispone cada empleado explica su nivel jerárquico, así como el hecho de ocupar un lugar en mesas redondas expresa igualdad y las cabeceras en mesas rectangulares son privilegiadas.

**TIEMPO.-** El tiempo de una persona adquiere significado al relacionarlo con la coordinación del tiempo de otros y la disposición del tiempo propio depende de la de los demás. A mayor estatus se tiene mayor disposición sobre el tiempo de otros, así un subordinado no dispone del tiempo de los directivos, o al menos está más condicionado.

Se han realizado observaciones sobre el sentido de la puntualidad, donde las culturas determinan las variaciones; sin embargo, muchas veces quedan explicadas por la informalidad, disciplina o lo contrario de la persona, lo cual tiene origen en la educación y la experiencia de aquella, según Halpin.

Además de los elementos comunicativos no verbales vistos anteriormente, existen otros que llaman la atención por su gran capacidad expresiva y que han sido revisados en las investigaciones del clima organizacional, se trata de la arquitectura, el color y los objetos. Su significado ha sido discutido con relación al efecto que tienen sobre el desempeño del trabajo, más que por lo que en apariencia comunican extralingüísticamente. Veámos:

**ARQUITECTURA.-** Goldhaber<sup>90</sup> dice que el diseño de los edificios u oficinas alienta o desalienta la comunicación interpersonal. Como se explicó en el apartado de identidad corporativa, las construcciones de empresas importantes casi nunca son casuales y en

<sup>89</sup> Idem.

<sup>90</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pp. 180.

el mejor de los casos representan los valores organizacionales; por lo tanto, indican de manera no verbal cómo es la empresa.

**COLOR E ILUMINACION.-** Los colores hacen sugerencias no verbales; se recordará que existe una clasificación de colores dividida entre los cálidos y los fríos y de acuerdo con dicha taxonomía, los colores pueden ser manejados a conveniencia según las sensaciones que evocan en la gente. La iluminación, por su parte, mantiene vínculos estrechos con la influencia de los colores.

Goldhaber, señala que los colores cálidos motivan a la actividad más que los colores fríos; lo brillante y lo claro tienen una función centrífuga, en tanto que lo opaco y lo tenue operan centripetamente, propiciando la concentración. Al respecto, resulta positivo evitar los extremos para no caer en el aburrimiento o distracción totales.

La adecuación de los colores y la iluminación dependerá de las necesidades de la actividad para la cual se emplean.

**OBJETOS.-** Para Ruesch y Kees<sup>91</sup>, los objetos incluyen aquellos instrumentos que porta el individuo y aquellos que están ubicados en el terreno de la compañía. Con relación a los primeros, el vestido es un ejemplo que hace amplias declaraciones no lingüísticas y que dicen mucho.

Sin duda, la gente expresa gran parte de lo que es su personalidad en su forma de vestir, ya que por lo regular las preferencias para vestir de una u otra forma, son controladas por el individuo; a través de él se interpreta el nivel sociocultural y el estatus, entre otros factores. Hay objetos que implican una simbolización explícita en los instrumentos de uso cotidiano, por mencionar algunos, los sombreros, portafolios, tipos de calzar ya sea tenis o botas, etc.

En la segunda categoría, los objetos dentro la compañía, cuentan el mobiliario y las decoraciones, que de manera no verbal reflejan el carácter de la organización. Asimismo, el mantenimiento que se les da y la forma como se ubican en el terreno da qué decir de la organización en su conjunto. Las principales sugerencias comunicativas del mobiliario y la decoración se ejemplifican en lo siguiente: una serie

---

<sup>91</sup> Ídem.

de escritorios en madera de corte clásico, piso alfombrado y adornos artesanales crean un ambiente más cálido e incluso hogareño, lo que puede proyectar al empleado sensaciones de propiedad y pertenencia; por el contrario, unos muebles metálicos, piso en mármol y ausencia de adornos evocan cierta frialdad y alejamiento. Por lógica, debe haber una clara intención de crear el ambiente deseado mediante la utilización de los objetos, siendo éstos una señal de los recursos y los valores con que cuenta la empresa.

En conclusión, cabe subrayar que el receptor dentro de un proceso comunicativo tiene la posibilidad de comprender mejor el mensaje que se le ha enviado, si presta atención a los elementos no verbales. Estos complementan el mensaje con significados que le ayudan a comprenderlo. Luego, por medio de una retroalimentación de señales extralingüísticas, el emisor también se ve auxiliado a conocer el efecto de su comunicación.

### **3.5.6.5 TECNOLOGIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y DE RETROALIMENTACION ENTRE LA GERENCIA Y LOS EMPLEADOS (UTIL A LOS R.H.)**

Uno de los primeros objetivos de este trabajo es encontrar los caminos hacia la eficiencia organizacional, tomando como base algunas aportaciones que la Comunicación hace para la administración de los RH. Se ha venido recalcando que una institución cualquiera, depende de sus RH para lograr las metas fijadas, y una de las opciones para este efecto es lograr primero el involucramiento de los empleados con la empresa; para ello se tienen muchas formas, pero por ahora nuestro argumento supone que la identificación de intereses empleado/empresa se consigue mediante una comunicación bien desarrollada. Además no puede haber involucramiento si no hay al menos la suficiente información respecto al trabajo, lo que hace de la labor informativa la satisfacción de una importante necesidad de los RH.

Así pues, la comunicación y la información ocupan un lugar preponderante en el mantenimiento de los RH de una organización.

El mantenimiento de los RH, para la Administración, implica una constante interacción entre directivos y subordinados, la cual no puede llevarse a cabo si no es mediante relaciones comunicativas. La comunicación por sí misma propicia el contacto entre los

diferentes actores organizacionales, máxime cuando su papel es interdependiente para, en conjunto, llegar a un mismo fin. Nótese que el consenso y los acuerdos grupales nunca se generan con espontaneidad, mucho menos en el campo laboral, por lo que corresponde a la Comunicación exponer las técnicas y medios para que las prácticas comunicativas e informativas sean eficaces y cumplan lo previsto.

En el presente apartado, se describe la continua operación del proceso comunicativo, donde las funciones de la fuente y el receptor son intercambiables, esto es que no siempre los directivos son los iniciadores del proceso, y tampoco los empleados son siempre receptores pasivos. Se verá que en la práctica cada mensaje se refiere a la información concerniente a los objetivos organizacionales, por ejemplo, las tareas de urgencia, eventos especiales y las estadísticas de producción.

Es más efectivo considerar las formas reales que toman los elementos del proceso comunicativo para visualizar la teoría con esa perspectiva.

Para la compañía resulta conveniente que el proceso se desarrolle en forma completa, lo cual implica reconocer la operación cíclica de la comunicación, que únicamente se consigue con la retroalimentación. Sin duda las comunicaciones más eficaces son las que mantienen relaciones bidireccionales, de ida y regreso. Por ello también se dejará espacio para analizar los mecanismos de retroalimentación más conocidos en el común de las empresas, aunque su ejercicio sea mínimo. Tradicionalmente, la comunicación organizacional es percibida bajo el esquema clásico de las organizaciones, donde predomina la comunicación descendente y la retroalimentación, en menor grado, es ascendente.

Así pues, partiremos de que los recursos humanos de una empresa requieren para su desempeño información que les hable de los variados aspectos de índole organizacional (actividades, objetivos, personas, material, etc.), por ejemplo, necesitan estar al tanto sobre los acontecimientos de la empresa, sobre lo que sucede al interior y exterior de ella, acerca de la afectación que tiene sobre la organización la sociedad, etc.

Para esto la administración de RH habrá de implementar las técnicas y medios que difundan la información correspondiente de manera oportuna. Esta tarea la

explicaremos en los términos usados por Muriel y Rota, bajo el título de "Los medios de comunicación institucional"<sup>92</sup>.

### 3.6.6.5.1 LOS MEDIOS DE COMUNICACION INSTITUCIONAL

Los medios de comunicación en la empresa pueden ser tan diversos como lo son las necesidades, considerando exclusivamente aquellos que se dirigen a los públicos internos por su condición de recurso humano a cargo de la empresa. Siendo éstos el objetivo de nuestro estudio se apartarán un tanto los medios dirigidos a los públicos externos.

La intención es pues, promover la utilización de los medios idóneos para las necesidades de información. La siguiente es una cita de Muriel y Rota que se aplica a este propósito:

La selección del medio o medios de comunicación a emplear se hace con base en los efectos que se quieren obtener en los diversos públicos. Para ello debe tomarse en cuenta que cada uno de los medios que existen presentan características distintas de impacto, penetración y credibilidad. De aquí que la selección de los medios dependerá de los efectos que se pretenden, de las clases de públicos que se quiera afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir<sup>93</sup>.

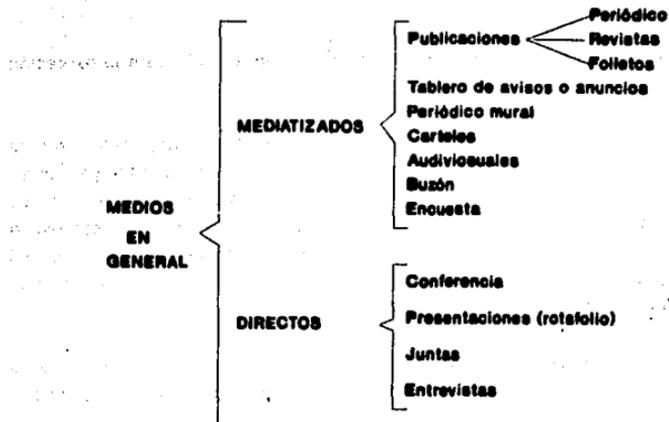
Las autoras mencionadas hacen la clasificación de los medios de comunicación institucional, dividiéndolos en dos categorías, a) los medios o canales mediatizados y b) los medios o canales directos, de entre los cuales se deriva el cúmulo de medios conocidos comúnmente; a continuación se apuntan las diferencias primarias:

- a) **MEDIATIZADOS.**- Son definidos como canales que requieren un tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto fuente-receptor no es directo, utiliza algún vehículo físico.
- b) **DIRECTOS.**- No requieren ninguna tecnología para la producción del mensaje y el contacto fuente-receptor es directo, cara a cara.

La clasificación que se desprende de ellos puede presentarse así:

<sup>92</sup> María Luisa Muriel y Gilda Rota, "Comunicación Institucional", Ecuador 1980. Andina, pp. 217.

<sup>93</sup> *Ibidem*.



#### Principales características de los canales mediatizados:

**PERIODICOS.-** Los periódicos institucionales se usan escasamente, su periodicidad más común es semanal y se caracterizan por la presentación de noticias de última hora, acerca de sucesos ocurridos y comentarios de opinión con mayor profundidad. Tienen la ventaja de ser considerados con un valor testimonial de alto grado de credibilidad en sus mensajes. Por lo regular, los periódicos se identifican con alguna corriente ideológica y no son muy neutrales para la generalidad de los empleados. Como desventaja se tienen los altos índices de analfabetismo y el bajo hábito de lectura en nuestra sociedad.

**REVISTAS.-** Son un medio de mayor alcance que los periódicos, debido a que emplea diseños de color, fotografías e impresión que hacen más atractiva la lectura, puede haberlas de información general o especializadas y ello condiciona su impacto. Su periodicidad es variable, va desde semanal hasta trimestral.

Las siguientes características que se mencionan no son privativas de la revista institucional, se aplican a todos los llamados "House organ"<sup>24</sup>. En ella pueden

<sup>24</sup> House organ es la denominación que reciben los medios que desempeñan una función de integración, refuerzan la identidad corporativa, propician un ambiente favorable de trabajo en equipo, ayudan a interpretar las políticas y objetivos en términos más accesibles al público interno y sirven como portavoz de éste.

participar todos los niveles jerárquicos en tanto que es un espacio para la expresión personal.

**FOLLETOS.-** Cuentan con las funciones de los House organ, pero con la particularidad de dirigirse a un público especial. Su alcance es intermedio, ya que su contenido también es especializado; puede contener información detallada de los productos de la empresa o presentarse como manuales de bienvenida con información general de la organización, manuales de puestos que describen las funciones del cargo, etc. Bajo este rubro se incluyen el boletín informativo y las hojas volantes que difunden la información que la empresa quiere.

Los folletos permiten la combinación de texto e imagen en forma armoniosa y su efecto depende tanto del contenido como del formato, que deben ser acordes con su público.

**TABLERO DE AVISOS.-** Con las mismas funciones del house organ. Ocupan un espacio de ubicación fija en lugares de afluencia de públicos grandes y específicos, contiene información impresa en mensajes breves, complementarios de otras transmisiones. Son propios para mensajes de urgencia que expliquen los datos de importancia fundamental. Sus avisos pueden dirigirse tanto a públicos como a individuos. Su tamaño por lo general es menor de un metro cuadrado, y su periodicidad inestable. El efecto depende en gran parte del lugar donde estén colocados y si es accesible al público buscado.

**PERIODICO MURAL.-** Como el tablero de avisos, debe colocarse al paso de la gente, pero donde su lectura no obstruya la misma afluencia, al aire libre pero no a la intemperie, para proteger también la disposición del lector. Sus dimensiones son mayores de un metro cuadrado, lo suficiente para contener temas desarrollados, varias secciones, pues permite todo tipo de textos: noticias, avisos, comentarios, ilustraciones, gráficas, dibujos, fotos y diagramas entre otros. La periodicidad del periódico mural es fija y en su contenido destacan los titulares y piés de foto, además mantiene textos de interés común. Este medio es por origen institucional.

**CARTELES.-** Según Daniel Prieto Castillo<sup>93</sup>, el cartel es un medio que coincide con el ambiente físico. Su elaboración pretende un mínimo de signos verbales y una imagen

<sup>93</sup> Daniel Prieto Castillo, "Elementos para el análisis del mensaje", pp. 175.

de máxima claridad y precisión; de lo contrario, su mensaje sería equivocado, si contiene texto e imágenes sofisticadas que dificulten la interpretación. Su misión es la de emitir símbolos más icónicos que verbales, por ello a veces tan sólo evocan ideas o conceptos. Su influencia, por lo tanto, depende del marco referencial del receptor y sus condiciones de percepción como en colores, formas y lenguaje verbal. Con estas características, su tamaño ideal es alrededor de 1/2 mt. cuadrado y se le puede utilizar en la empresa para ilustrar medidas de seguridad e higiene industrial, y logotipos entre otros señalamientos. También puede tener una función decorativa.

**AUDIOVISUALES.-** Son uno de los medios de comunicación más complejos, su efectos pueden tener mayor alcance que con los anteriores, pues cuentan con los mejores recursos auditivos y visuales. Su producción implica información, guión, fotografía, musicalización y audio; varían de la sencillez a la sofisticación dependiendo de quienes los realicen. En términos monetarios, son más caros y en desventaja se tiene que su vigencia es temporal cuando los temas que trata son circunstanciales, no obstante son bastante efectivos en asuntos de capacitación e inducción como en la muestra de instalaciones, por ejemplo. La complejidad de su elaboración le retribuye gran credibilidad para los receptores, por lo que es recomendable buscar que sus contenidos no sean pasajeros.

**DIAPPOSITIVAS Y FILMINAS.-** Su empleo requiere de un proyector electrónico para exponer en una sala oscura. Es de fácil manejo, pues los diagramas e imágenes pueden proyectarse junto con un carrusel sincronizado con un cassette auditivo. Es un tipo de proyecciones que llama mucho la atención de los receptores, en tanto que la información emitida es fácil de digerir. Requiere además tiempo y recursos materiales para su elaboración, lo cual permite que su uso sólo sea ocasional.

**BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.-** Este es el medio más propio para cerrar el circuito comunicativo entre la gerencia y los subordinados, es el mejor espacio para la retroalimentación. En teoría, el buzón es un instrumento que está dispuesto en todo momento para recibir la participación de cualquiera de los trabajadores en todo asunto organizacional, pero en la práctica, su uso es poco alentado, en general nadie confía en que lo que escribe para el buzón tendrá algún día respuesta, ni siquiera se tiene la seguridad de si será leído. Esto tiene fundamento en la razón de que en nuestras organizaciones la comunicación ascendente transcurre con ciertas limitantes. Sin embargo, hay que tomarse la oportunidad para hacer que el buzón de quejas y

sugerencias funcione, que los comunicados sean canalizados hacia donde obtengan respuesta y surtan efecto.

Implementar el funcionamiento de los buzones permite conocer las necesidades e inconformidades del empleado, pues no se puede pensar en el mantenimiento de relaciones recíprocas cuando una de las partes del binomio no es escuchada. Por otra parte, la atención a las "quejas" sirve para medir y evaluar el estado en que se desarrolla el ambiente laboral y el clima organizacional. En una empresa tal vez no exista la más completa disposición para hacer caso a todas y cada una de las quejas; sin embargo, es útil tenerlas en conocimiento para entender el sentir común y, de alguna forma, prevenir los posibles efectos negativos del comportamiento, consecuencia de inconformidades. Por todo esto se sugiere dar verdadera atención a las participaciones del buzón.

**ENCUESTA.-** Es otra forma de operar la retroalimentación o la comunicación ascendente en la empresa, sirve para recoger las opiniones de una colectividad sobre distintos aspectos del trabajo. Siendo los empleados quienes mantienen contacto directo con los sistemas de producción, distribución y venta, se relacionan con otros sectores sociales y se convierten en portadores de información valiosa para la organización. En este sentido, conviene contar con un medio colector de información que sondée la opinión pública, que analice las actitudes organizacionales de los empleados y mida los niveles de retención de los mensajes. En pocas palabras, facilita la autoevaluación de la gerencia con respecto a la administración de los RH. Se recordará que la encuesta es una técnica científica de investigación con la capacidad de recoger e interpretar la información con toda objetividad, siguiendo algunas reglas que aquí se enuncian para la elaboración del cuestionario, según la propuesta de Ríos Szalay<sup>96</sup>.

- 1- Tratar entre 40 y 50 reactivos máximo, más sólo en estudios macro.
- 2- Emplear dos tipos de pregunta: a) abierta, que es difícil de cuantificar y se usa más bien con fines exploratorios; y b) cerrada, más fácil de cuantificar contando con cuatro opciones categóricas como máximo.
- 3- No perder ni desviar la idea y objetivo de la encuesta. Intentar el mínimo de cuestiones.

<sup>96</sup> Ríos S., *op. cit.*, pp. 97-100.

- 4- No emplear términos con más de un significado.
- 5- Asegurar el anonimato de los encuestados, la información se maneja de forma confidencial.
- 6- Cuidarse de no plantear dos preguntas en una.
- 7- Nunca sugerir la respuesta.

#### **Principales características de los medios directos:**

En esta parte se explican los medios de comunicación directa entre el emisor y el receptor, la cual se define como las comunicaciones interpersonales organizadas, con sus respectivas ventajas como son la retroalimentación inmediata y el ejercicio de una mayor influencia sobre los receptores que en la comunicación mediatizada.

**CONFERENCIAS Y DISCURSOS.-** Son un medio interpersonal que ofrece la alternativa de comunicación donde el principal objeto es informar. Los receptores han de conformar un auditorio relativamente homogéneo y reducido, lo cual permite dirigir y estructurar el mensaje adecuadamente. El auditorio está en posibilidades de descifrar las señales no verbales de la fuente para alcanzar una interpretación fiel del mensaje. Como fuente pueden actuar uno o más personajes, que sean reconocidos para darle el acto comunicativo mayor credibilidad, ellos suelen ser especialistas sobre el tema en cuestión.

**PRESENTACIONES.-** Tienen mucho en común con las conferencias, sólo que aquí la fuente no es precisamente de renombre, ni siquiera especializadas en el tema tratado. Las presentaciones denotan mayor sencillez en la comunicación interpersonal, se dice que hay menos distancia formal entre el emisor y los receptores que en la conferencia. Se cuenta con la opción de enriquecer el impacto de la información empleando otros medios como el pizarrón y el rotafolio, con lo que se estaría hablando ya de un canal mediatizado. Del rotafolio, vale la pena explicar algunas propiedades, después de todo su uso es opcional:

**Rotafolio.-** Es un sistema de hojas que se van sucediendo una tras otra para enrollarse por la parte superior hacia atrás. Sirve para ilustrar exposiciones orales prolongadas, mostrando y cubriendo las hojas al gusto del emisor. Debido a que se

utiliza para grupos, su tamaño debe permitir apreciar el contenido a distancia y evitando los textos, debe seguir las tendencias del cartel.

**JUNTAS.-** Son un medio que se distingue de los anteriores por la interacción de personas cara a cara y de una manera organizada. Se recomienda para difundir información de impacto en las opiniones, actitudes y comportamiento de los receptores. Es indispensable que se tengan bien definidos los objetivos de la junta y que sea hábilmente dirigida, para que la interacción no degrade en participaciones desordenadas. El ocasiones las juntas son mal entendidas como sinónimo de discusión y sólo la planeación y la intervención moderada pueden salvar la importancia de la información.

**ENTREVISTAS.-** En este medio sólo puede participar un entrevistador y un entrevistado; el ambiente de privacidad y cercanía que los envuelve propicia una participación de mayor compromiso y respeto sobre la información manejada. Los recursos de retroalimentación verbales y no verbales pueden ser retonados al momento que ocurren para hacer aclaraciones, por lo que hay menos probabilidades de que el mensaje se distorsione. El impacto e influencia de la comunicación interpersonal adquiere aquí su máxima expresión<sup>97</sup>.

Podrá notarse que persuadir a un grupo de individuos con este método es efectivo pero no rentable, consume tiempo en exceso; pero si el entrevistador desea recabar información con este medio, puede recurrir para entrevistar a los empleados clave, portadores de la información, como en una especie de muestra representativa.

En breve, se han expuesto algunas de las técnicas de comunicación bastante útiles para contribuir al mejor desempeño de los RH, satisfaciendo las necesidades de información y de acuerdo con las circunstancias contextuales de la empresa.

### 3.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En este análisis la evaluación del desempeño no será vista como el final del PARH, donde la única tarea radica en decidir si el trabajador desarrolló sus funciones satisfactoriamente o no, más bien, entenderemos esta etapa como un medio, un

<sup>97</sup> Wilbur Schramm, "La ciencia de la comunicación humana", México 1962, Grijalbo.

mecanismo del cual la organización se vale para llegar al único fin existente: el logro de las metas organizacionales.

Bajo esta óptica, la evaluación del desempeño es una de las etapas más importantes cercanas al final de este proceso. No obstante, es una fase decisiva que marca la continuidad o terminación de la permanencia del personal dentro de la empresa. La evaluación, en general, es el momento en que los empleados dan cuenta de su desempeño laboral, para lo cual la gerencia aplica una especie de examen para determinar cuáles de los empleados han sido funcionales en el trabajo, porque han utilizado con toda eficacia los recursos humanos con que cuentan, y también para determinar quienes no dieron el rendimiento esperado.

Usualmente, la gerencia da la última palabra, a los primeros los conserva en el proceso cíclico de capacitación, mantenimiento, evaluación, capacitación, etc., mientras que a los segundos únicamente los liquida.

Independientemente de lo que sigue a la etapa de la evaluación del desempeño, es preciso dejar claro en qué consiste ésta. Aquí la definimos como la evaluación que se realiza sobre el empleado para ver en qué medida su colaboración ha contribuido al logro de los objetivos de la organización. Dichos objetivos, a su vez, se identifican en términos de cantidad de producción, que a plazo fijo, la organización ha de cumplir.

Si consideramos que la liquidación viene a ser la última fase en el PARH, se notará que en ella la gerencia solamente se ocupa de separar a los trabajadores "inconvenientes" de la organización, y ello realmente no implica ninguna laboriosidad.

En este sentido, es posible que la tarea del administrador de RH se centre fundamentalmente en el círculo capacitación-mantenimiento-evaluación..., luego entonces, en caso de haber un final en este ciclo sería factible marcarlo después de la evaluación. De cualquier forma, la capacitación y el mantenimiento de los RH constituyen el eje central del proceso administrativo, o bien, la razón de existir la planeación de este tipo de recursos; ya que la selección del personal y la contratación son actividades ocasionales, en cambio, implementar sistemas de capacitación y de actualización técnica, y tratar de cubrir las necesidades del mantenimiento, es lo que llena gran parte del tiempo dedicado a los RH.

Como se verá más adelante, en el presente apartado, la evaluación del desempeño se expone en función de las dos etapas que le anteceden en el proceso, pues evaluar el desempeño de los RH significa evaluar las labores de todos los empleados que integran la organización, incluyendo a los directivos y no únicamente a los subordinados.

El mantenimiento, lógicamente estuvo a cargo de los directivos y sin duda es un proceder que influye en el desempeño laboral, cuya evaluación lo hará evidente. Por otro lado, se observará que el desempeño de los empleados en gran medida refleja lo que en la organización se les enseñó, es decir, también la evaluación muestra los resultados de la capacitación recibida.

Sin embargo, el esquema de conservar a los empleados de calificaciones positivas y liquidar a los contrarios no se romperá en este análisis. Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, si la evaluación es positiva no hay mayores problemas, pero si resulta negativa, habrá mucho que hacer.

La evaluación del desempeño no debe conformarse con señalar si el trabajo ha sido bueno o malo, aunque lo primero no afecta, lo segundo sí tiene repercusiones de gravedad, donde la Comunicación organizacional puede colaborar para encontrar soluciones.

Así pues, la CO no se limitará a los RH en lo individual, dará una atención más general sobre la empresa, se tratará lo concerniente a las causas del desempeño deficiente de toda la institución, no de un sólo empleado, para lo cual se abordan los conceptos fundamentales con que se mide la eficiencia e ineficiencia organizacional, la manera como se desarrollan los sistemas de evaluación y cómo deberían hacerlo en caso de estar fallando.

No es raro encontrar que las organizaciones se perfilen hacia la decadencia debido a la utilización de técnicas de producción que en un momento dado se vuelven inoperantes, y desafortunadamente, el ambiente social macro es el que define las pautas que habrán de seguir las empresas pequeñas, llamadas así por su condición comparativa, no por su tamaño.

Hoy en día, la dinámica económica que permite el funcionamiento de la industria ha tomado matices de influencia superior. En años pasados, las empresas soportaban el peso del control de las políticas impuestas por el gobierno nacional, ahora además deben de cargar con las políticas del mercado internacional. México, en particular, en los inicios de un Tratado de Libre Comercio (TLC), y siguiendo el rumbo de la globalización internacional, ha empujado a sus organizaciones, principalmente del sector privado a enfrentar los retos de la competencia y con ello, de la subsistencia.

En este marco, en gran cantidad de empresas empezó a fallar su dinámica productiva y terminaron desapareciendo, y en muchas más es posible que suceda lo mismo. Esto nos lleva a pensar que un estudio como el de la presente tesis, en que se analiza la evaluación del desempeño laboral, no tiene al trabajador individual como el causante principal de la decadencia organizacional, más bien considera que es necesario evaluar los procedimientos productivos bajo los cuales los RH está desempeñándose. La etapa de la evaluación de los RH, inmersa en un proceso administrativo, antepone en principio una evaluación sobre la funcionalidad de los sistemas de trabajo.

En adelante se expondrá lo que el contexto actual nos señala como el motivo limitador de las metas organizacionales. Antes que nada, cabe sugerir que las metas referidas por lo regular constituyen el índice del crecimiento de la empresa y de su participación en el mercado, siendo lo que reditúa las ganancias.

Existen algunos conceptos que en la actualidad han cobrado amplio significado y dirigen el rumbo de las organizaciones, se trata de la **COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL**, reflejados en los servicios y productos de la organización; ello nos remite necesariamente a la revisión de los procesos internos de la empresa.

Del mismo modo, se insiste en no culpar a un sólo trabajador por el equivocado "encarrilamiento" de la empresa, pues su desempeño simplemente proyecta la manera en que la organización le ha enseñado a trabajar, es el resultado de los métodos empleados, y en consecuencia serán varias las áreas encargadas de solucionar el problema; cada institución tiene sus propias características y solucionará lo suyo con las medidas adecuadas a su naturaleza. Por su parte, la CO alcanza a percibir una fuente importante de desavenencias en lo que se refiere a la cultura corporativa, lo

cual se fundamenta en las observaciones realizadas sobre el entorno social, político y económico que afecta directamente a las organizaciones.

Bajo los lineamientos de la CO se propone un proceso transformacional de la cultura corporativa, donde se fijen las bases de lo que hoy día implica la evaluación del desempeño. Para este efecto, se revisará la variación entre los métodos tradicionales y la nueva tecnología de evaluación, y finalmente se expondrá la manera de atender la necesidad del cambio de la cultura organizacional.

A continuación se explica por qué el sistema de CONTROL DE CALIDAD es considerado como el punto de partida de la evaluación del desempeño, ya que está enfocado al análisis del estado cualitativo del producto o servicio que promueve la empresa, es decir, se centra en la calidad del producto ya terminado, al momento que termina el proceso de fabricación. El Control de Calidad observa la materia que la organización envía hacia el exterior del sistema, como salidas.

En tanto que se pretende medir la contribución del empleado (portador de los RH) a los fines organizacionales, es preciso tener presente la relación que existe entre el producto terminado y aquellos, uno es el contenido de los otros.

Arias Galicia, señala lo siguiente:

La calificación de los méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.<sup>98</sup>

En efecto, son toda una serie de factores, lo que aquí llamamos recursos humanos, los que han de evaluarse; sin embargo, todos ellos adquieren sentido sólo al contemplar el producto final de la organización. Por ello, la tendencia es evaluar el desempeño de todos los integrantes de la empresa en su conjunto y al mismo tiempo, pues sería inútil que la iniciativa, la responsabilidad y los conocimientos del empleado no se vieran reflejados en el producto final. El argumento anterior indica que la evaluación de la productividad corresponde con la evaluación del desempeño organizacional.

---

<sup>98</sup> Arias G., *op. cit.*, pp. 337.

### **3.6.1 EL PAPEL DEL COMUNICÓLOGO EN LA EVALUACION**

Por ahora, la función del comunicólogo responderá a la configuración del marco conceptual, previa investigación documental y de campo, por medio del cual se pueda desarrollar la llamada evaluación del desempeño organizacional. Asimismo, corresponde al comunicólogo allegarse del material teórico que fundamenta la práctica evaluativa; en este caso la propuesta es participar de lo relativo a la **CALIDAD TOTAL, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD**, factores que definen el contexto actual de las organizaciones.

Posteriormente, el profesional de la Comunicación, conciente del influjo de la cultura corporativa en el comportamiento del empleado, tratará de proveer la evaluación de un desempeño eficiente a través del cambio cultural -no olvidar que esta propuesta optativa se da de acuerdo con las circunstancias contextuales-.

Por último, la misión comunicativa se encargará de difundir ante los públicos internos el cuadro filosófico de la cultura corporativa que avale y refuerce el desempeño positivo.

#### **3.6.1.1 EL MARCO CONCEPTUAL**

##### **a) CONTROL DE CALIDAD (CC), VISION TRADICIONAL**

El Control de Calidad, cuyo origen se basa en el movimiento de la Administración Científica<sup>99</sup>, es un criterio utilizado para evaluar los procesos productivos de la organización, sirve para conocer el grado en que se están consiguiendo las metas fijadas previamente; además es un recurso para conceder ascensos e incentivos como recompensa al mejor desempeño de los trabajadores, así como para remover a aquellos que destaquen por su bajo nivel de eficiencia.

Hasta hace poco era común escuchar que las evaluaciones del control de calidad se llevaban a cabo sobre las funciones de puestos operativos, es decir, sobre los niveles inferiores del organigrama. Cabe indicar que esta tradición no ha sido del todo borrada, en muchas empresas se piensa que la calidad del producto o servicio que se

<sup>99</sup> Marie Gutiérrez, "Administrar para la calidad". 2da. ed., México 1992. Limusa-ITESM, pp. 27.

vende depende de las manos del obrero o empleado último en la escala jerárquica, lo cual presupondría que los niveles medios y superiores no influyen para la terminación del producto. Luego, ante problemas de desempeño era posible solucionarlos implementando cursillos de adiestramiento únicamente en el área especificada.

Este esquema de evaluación, a su vez, es dirigido por un agente administrativo que por lo regular ocupa el puesto de la supervisión y se encarga precisamente de supervisar el trabajo de los subordinados. El supervisor ha sido percibido como un vigilante en el campo de la fabricación.

El Control de Calidad era considerado como una metodología de medición, cuya normatividad podía ser impuesta en exclusivo por la gerencia correspondiente. Cada empresa tenía sus propios métodos de trabajo que le permitieran participar en el mercado y las medidas de calidad respondían específicamente a dicho mercado. Este en la mayoría de las ramas industriales no era tan complejo y diversificado como lo es ahora, y sólo en circunstancias raras las empresas sentían incertidumbre respecto al futuro próximo.

Entonces, se hablaba de cierto "proteccionismo" gubernamental en el sector empresarial nacional; prácticamente México se desarrollaba en una economía cerrada. Hoy la apertura comercial deja sin protección a la industria nacional que se encuentra apenas en mínimo crecimiento, por su parte, el mercado se vuelve más amplio y la competencia con las empresas extranjeras, que producen lo mismo que las nacionales, se hace evidente.

De esta forma surgió el fenómeno de la **COMPETITIVIDAD**, junto con la creciente preocupación por elevar los niveles de la calidad de los productos. En este ambiente quedaba claro que había que instrumentar nuevos procedimientos productivos y con ello nuevos métodos de control de calidad.

El Control de Calidad con frecuencia se ocupaba de contabilizar la cantidad del producto, extrayendo las unidades mal elaboradas y no podía entenderse a la calidad independiente de la cantidad, inclusive la fórmula de la **PRODUCTIVIDAD** se explicaba en los siguientes términos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}^{100}$$

En este sentido, los resultados debían corresponder con los objetivos de productividad fijados pero en ningún momento se habló de la calidad. Arias Galicia, admite que "en algunos casos existen problemas para definir y/o medir la calidad"<sup>101</sup>. Por lo visto ni siquiera alcanzaba a ser bien comprendido el concepto. Así la tarea del supervisor se limitaba a la inspección del producto terminado para encontrar las piezas defectuosas y mandarlas al desperdicio o recuperado, a fin de cubrir la cantidad de producción establecida.

Al juntar dos productos iguales en el mercado, uno nacional y otro importado resultó que el segundo sí poseía cualidades que lo hacían preferencial a los ojos del cliente. La causa de tal diferencia era, y sigue siendo, que el nuestro como país subdesarrollado presenta serias desventajas en relación a los procesos productivos implantados por la competencia. Las empresas extranjeras que, vía apertura comercial, vienen a competir son originarias de naciones desarrolladas y que, como se ha visto, conocen un poco más acerca de la calidad.

En consecuencia, la **COMPETITIVIDAD** pone de manifiesto que la empresa que no demuestre calidad en su producto o servicio, no vende y en definitiva no es rentable. Debe reconocerse que hasta hoy son múltiples las organizaciones que quedaron fuera de la "jugada" por incompetentes; como también es cierto que sin competencia no hay superación propia.

Así pues, la calidad constituye el factor más relevante, tanto de la evaluación del desempeño de los RH al interior de la empresa, como de la aportación de ésta hacia el ambiente externo. Con lo anterior puede apreciarse que algunas, si no es que muchas, organizaciones están enfrentando problemas acerca de la calidad, por igual en los métodos de control y de producción. Si consideramos que esta situación abarca la generalidad nacional, se deduce que existe cierta homogeneidad en los procedimientos administrativos-industriales, lo que por fuerza se debe a la cultura nacional desarrollada hasta el momento, con respecto al trabajo.

<sup>100</sup> John Kendrick, define la productividad como la relación entre la producción de bienes y servicios (salidas) y los insumos (entradas) de recursos humanos y no humanos. Stoner, pp. 246.

<sup>101</sup> Arias G., *op. cit.*, pp. 132.

La presente investigación no pretende comprobar el hecho mencionado, simplemente aduce que la cultura, a través de la experiencia común y la investigación científica, determina los modos de vivir, incluyendo el modo de trabajar. La acción del trabajo, consiste en emplear técnicas específicas para desempeñar las actividades laborales.

Al explicar el tema del Control de Calidad, se persigue localizar los puntos más importantes que conforman el sistema, con el único fin de visualizar los efectos negativos que desde el punto de vista de la Comunicación organizacional, son remediables, por lo tanto, no se espere un análisis demasiado profundo acerca del Control de Calidad, ello es más propio de otras áreas de estudio.

Volviendo al tema, si asumimos que determinado método de producción está fallando, es imposible llevar a cabo una evaluación del desempeño de los RH, o al menos no serviría de mucho. El propósito es, primero desplazar aquella metodología que viene provocando funcionamientos erróneos y sólo en segundo término, proceder a evaluar el desenvolvimiento de los empleados.

Es preciso notar que los procedimientos del Control de Calidad han sido adoptados en nuestra cultura, y por eso es que hasta el momento son muchas las organizaciones que lo manejan. Ocasionalmente, también se ha escuchado del método en términos de "Control de Calidad Estadístico", en donde la calidad es evaluada al final del proceso productivo en términos de cantidad.

Se puede decir que hasta hace una década, la mayoría de las organizaciones utilizaban como base para calificar los sistemas productivos, el Control de Calidad, puesto que desde años atrás la administración de empresas lo adoptó como un mecanismo insustituible de medición, de tal manera que todo empleado, en el nivel que se encontrara, sabía que la Administración llevaba el control de calidad, pero sobre el trabajo de los obreros principalmente.

En nuestro caso, cualquier trabajador mexicano conoce los lineamientos de dicho método y sin importar la empresa para la cual labora, sabe que debe apearse a las condiciones particulares de la empresa, comunes del Control de Calidad.

Sin embargo, aquí cabe hacer una advertencia muy importante, en cuanto que el control de calidad en esta cultura, tenía un enfoque que predominaba en su desmedida

preocupación por los resultados en la producción. De modo que si el método pretendía usarse como un medio para evaluar el desempeño del trabajador, en primer lugar se revisaban los resultados obtenidos en materia de producción. En la práctica, la utilidad de esta técnica permitía la evaluación del producto más que del empleado. Asimismo, es difícil que el control de calidad fuera entendido como un medio evaluativo del desempeño, aunque de hecho lo era. Otro de sus errores radicaba en lo siguiente:

¿Qué pasaba si el producto terminado, próximo a salir de la empresa, contenía fallas? A lo mucho se imponían cursos de capacitación, pero por lo regular, el producto defectuoso era enviado a una fase de reelaboración, de refabricación y cuando era permisible hasta se le podía mandar al desperdicio.

Cuestión y respuesta anteriores expresan parte de lo que representaban las fallas del Control de Calidad. Una empresa envuelta en un ambiente socioeconómico crítico, como el de la sociedad mexicana, no puede darse el lujo de perder horas hombre y energía en refabricar sus productos, como tampoco de gastar en materia prima destinada al desperdicio, ello repercute en elevación de costos sobre el producto final, lo cual marca una desventaja en el mercado competitivo, pues una de las características que el cliente busca en las compras es el precio adecuado, particularmente bajo. Por el contrario, la empresa que mantiene un avance constante en su producción y es capaz de evitar defectos en su producto tiende a incrementar volúmenes de producción y a final de cuentas a reducir precios. Sin duda una organización de esta categoría no opera con el mismo sistema de control de calidad que las anteriores.

Se puede afirmar que la llamada **COMPETITIVIDAD** desvirtuó la funcionalidad del Control de Calidad, y qué decir de la evaluación del desempeño.

Dentro del marco del tradicional Control de Calidad, cualquier intento por superar niveles de productividad tenía mínimo influjo, pues algunos planes proponían que la empresa contara con enormes bodegas de almacenamiento y recuperación automática, adiestramiento y programas de incentivos para alentar el incremento del

producto, de tal suerte que su implementación no volvía a la empresa más competitiva<sup>102</sup>.

### **b) CONTROL TOTAL DE CALIDAD (CTC), VISION ACTUAL**

A últimas fechas se ha sobrepuesto el llamado Control Total de Calidad (CTC); según el Doctor Mario Gutiérrez, el CTC como un sistema administrativo mantiene lo que designa al Control de Calidad (CC) en su acepción moderna, que es entendido como un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. Predice que en esta definición destacan tres factores de importancia:<sup>103</sup>

**Un cambio de actitud.-** En lugar de inspeccionar al final de la línea de producción, para localizar los artículos buenos y los defectuosos, hay que atender el proceso de producción para mejorarlo.

**Un nuevo punto de referencia.-** Que la producción esté enfocada a satisfacer las expectativas del consumidor y definir que la calidad es responder a dichas expectativas.

**Una nueva filosofía.-** Adoptar un proceso de constante mejoramiento para que la empresa consolide su competitividad.

La diferencia entre ambos, es que el nuevo sistema sí toma en cuenta el significado de la calidad. Si su título es observado, semánticamente, sugiere que la distinción entre uno y otro método es la integración de un sólo término: total, el cual presta un sentido "totalitario" y terminante al paradigma.

En primer lugar, el concepto CALIDAD se define en íntima relación a la percepción que los productos ofrezcan al consumidor; de manera que las organizaciones, si quieren producir y dar un servicio de calidad, antes deben conocer las requisiciones del público comprador. Y en segundo lugar, el planteamiento de totalidad, en cuanto al control, va dirigido a los agentes productores, llámense empleados internos, para imponer que la calidad se manifieste no sólo en el producto de la empresa, sino

<sup>102</sup> Véase Mejoramiento de la productividad en las organizaciones, James A.F. Stoner, pp. 247.

<sup>103</sup> Mario G., *op. cit.*, pp. 67.

también en los procesos que hay anteriores a su acabado, vistos como las técnicas del trabajo rutinario, la normalización de las políticas que rigen los procesos y las relaciones que la empresa tiene hacia el exterior, entre otros.

Por su parte, la evaluación del desempeño, objetivo fundamental del apartado, adquiere mayor definición, ya que el binomio de la calidad total persigue como único fin, el perfeccionamiento de los planes y actividades laborales, es decir, la mejor realización de las tareas organizacionales.

Para ilustrar la exposición, es pertinente abundar un tanto acerca de lo que significa la calidad, con la finalidad de aterrizar lo que encierran los conceptos y que no pase lo mismo que con el CC. Posteriormente, se explican las principales barreras incrustadas en el camino hacia el desempeño eficiente, siendo el único medio para alcanzar la verdadera calidad.

### **c) LA CALIDAD**

El significado de la calidad, pese a que se trata de un concepto de poca influencia en el lenguaje común de los mexicanos, cualquiera lo reconoce e identifica como el equilibrio entre los factores de aquella frase popular: "lo bueno, bonito y barato". El diccionario la define como las cualidades inherentes a una persona o cosa. Es evidente que estas definiciones guardan similitud incuestionable.

Sin embargo, dentro del argot empresarial parece que apenas empieza a definirse; técnicamente, los artículos de calidad implican ya cinco adjetivos: lo mejor, lo más fácil, lo más barato, lo más rápido y lo más seguro. En la empresa regiomontana METALSA se describe la calidad en función de los siguientes puntos:

Calidad del producto/servicio:

- Precio y costo
- Entrega (lugar, cantidad y hora)
- Seguridad de uso
- Desempeño (funcionamiento)

• **Confiabilidad (facilidad de mantenimiento)**

Es lógico que cada empresa que opta por seguir la guía del nuevo método, la define en sus propios términos. Una de las definiciones más comunes dice que "calidad es satisfacer los requerimientos del cliente, haciendo las cosas bien a la primera vez y todas las veces". Así lo considera la compañía mencionada, basándose en la bibliografía del ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Pero no debe olvidarse que quien define la esencia de los conceptos es la sociedad en su conjunto, en esta ocasión, se hace con referencia a la competitividad, lo cual no es más que una muestra del influjo del macrosistema sobre las organizaciones. La competitividad que abarca el mercado nacional, a expensas del internacional, exige a los productos comerciales más características que lo hagan vendible y en este contexto, la sociedad se va marcando con una serie de sucesos propios del tiempo, por ejemplo, la apenas creciente conciencia social que empieza a descubrir un mundo de carencias ante lo cual exige la elevación del nivel de vida humano, con la adquisición de satisfactores cada vez mejores y siguiendo la ambición del progreso social.

**d) BREVE RESEÑA DEL ORIGEN, DEFINICION E IMPLANTACION DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

El CTC como mecanismo administrativo no nace en la forma como es conocido en la actualidad, ha sido un proceso evolutivo que tuvo sus inicios en los años de la postguerra, en el debatido Japón. La primera organización que le dio impulso fue JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) en 1949, desarrollando los cursos básicos de control de calidad para conformar lo que hoy es el sistema, y arrancando con el firme propósito de sacar su nación de la crisis en que había caído.

Lo que sería el CTC poco a poco se fue enriqueciendo con las importantes contribuciones de especialistas en el tema, por ejemplo es digno de mencionar al Dr. W. Edwards Deming, quien participó con los procesos de control estadístico; a K. Ishikawa, con los círculos de calidad; y a P. Crosby, con las técnicas del cero defectos, todos ellos de entre una extensa lista. Con el tiempo, la calidad fue abarcando los diversos sectores industriales del Japón y fue hasta 1985 cuando el CTC fue exportado del país para ser implantado en otras sociedades.

A principios de los años 90, hablamos del Japón como una de las principales potencias industriales, curiosamente al lado de Alemania, ambos perdedores de la Segunda Guerra Mundial, dos países cuyo desarrollo económico ha alcanzado niveles extraordinarios.

Algunas empresas mexicanas, en vista de los buenos resultados notados en las que con anterioridad implantaron el sistema japonés, han comenzado a adaptarlo a su realidad organizacional. He aquí una razón explícita de porqué tomar el CTC japonés: "Porque esta forma de administrar la calidad, ha logrado maximizar la velocidad de la mejora continua en las compañías que lo usan, consolidando además la mejora conseguida"<sup>104</sup>.

Por otro lado, las circunstancias que vive el país, abigan a las empresas a optar por estrategias de supervivencia. Aparentemente, México es movido por decisiones presidenciales y tal vez la situación cambie con la entrada del próximo sexenio; sin embargo, todo indica que se ha emprendido la ruta de globalización en la que cada organización, para permanecer, necesita desarrollarse con mejores procesos productivos.

Puede verse que el número de empresas que adoptan el CTC es creciente, sobre todo las de iniciativa privada y paraestatales, por su parte, el sector gubernamental aún está lejos de entender la calidad en el servicio, todavía es común hablar de trámites engorrosos y hacer largas filas para recibir un servicio por demás deficiente. La manera burocrática de atender las necesidades civiles y sociales se resiste fuertemente al cambio por la calidad. Esto es un problema de amplia repercusión para el país, ya que, como se verá, los postulados de la Calidad Total exigen la participación de todas las partes integrantes de la sociedad, involucra a todas las organizaciones en función de su interdependencia<sup>105</sup>.

El CTC se está arraigando en las compañías debido a la preocupación de los directivos por elevar sus niveles de productividad, muchos de ellos han viajado a Japón para asistir a cursos de especialización en Calidad Total, al tiempo que visitan

<sup>104</sup> METALSA

<sup>105</sup> A propósito de interdependencia, vale comentar un ejemplo real: La empresa Industrias Uniforma S. A., dedicada a la fabricación de uniformes está próxima a firmar un contrato con la paraestatal Pemex. Esta última, ya avanzada en la implantación de CTC, exige a clientes proveedores trabajar bajo el sistema, pide que Uniforma S. A. inicie la planeación del CTC.

empresas empleadoras del sistema, para observar en pleno el funcionamiento de éste. Otras veces las personas que imparten los cursos, también llamados "gurus" de la calidad han venido a México a propagar sus enseñanzas directamente a los directivos y altas gerencias de algunas organizaciones. Por otra parte, se ha escrito una extensa literatura alrededor de los elementos del CTC, lo cual nos da cuenta de la manera ilimitada como se está explotando la ideología japonesa acerca de la nueva administración, incluso comercialmente.

De todos esos cursos capacitadores a los que se someten directivos y gerentes, surgen los ya popularizados "círculos de calidad", o bien, "equipos guía", quienes vienen a promover la nueva teoría -tomando parte de lo que antes se entendía como Desarrollo Organizacional-, en un proceso de difusión en cascada, es decir, por medio de conferencias y sesiones grupales, donde se imparte el conocimiento y las técnicas al resto de los empleados.

Dicha difusión, comprende un modelo de capacitación que tiene al objetivo de reorientar los procesos productivos, y ante todo, mostrar al grueso de los trabajadores una nueva filosofía laboral, que no dista mucho de ser un modo de vida diferente al normal comportamiento mexicano; obviamente, sustituye las actitudes negativas de los empleados, sugiriendo otros valores conductuales; por ejemplo, no decir "eso no me toca a mí o por qué yo", sino en su caso decir "por qué yo no", o bien, pensar que un buen servicio debe ser lo que uno da, no sólo lo que uno debe recibir.

Tal parece que la implantación del CTC es sencilla, no obstante, el precio que se ha tenido que pagar por él ha sido alto, y no sólo en dinero, ha provocado también grandes transformaciones en la estructura y organización de las empresas, en algunos casos no sólo la desaparición de departamentos, sino de plantas completas. Según opiniones de consultores y directivos organizacionales, entrevistados por un diario, el nuevo modelo empresarial que busca mejorar los procesos productivos, refiriéndose a la incorporación del concepto de calidad total, ha motivado medidas como el reajuste de personal, disminución de las prestaciones sociales y mayor control del incremento salarial<sup>106</sup>.

<sup>106</sup> El Financiero, 2/08/93 pp. 10.

A su vez, las empresas que han implementado el CTC compiten entre sí por ganar el Premio Deming (instituido desde 1951 en Japón) que consiste en un grado o título evaluatorio, auspiciado por el JUSE, mismo que se encarga de llevar a cabo una minuciosa evaluación sobre el desempeño administrativo y productivo de la empresa, en todo su conjunto, a fin de conocer si realmente se ha adoptado la filosofía de la calidad. Toda organización que se inicia en el CTC ingresa al concurso por el Premio Deming, sometiéndose a la revisión por representantes japoneses del JUSE, presentando pruebas de las metas alcanzadas con el sistema, como los niveles de productividad, sin dejar de lado la misión humanística de la organización, como el bienestar de los empleados, la conservación ecológica y la conformidad de los clientes, todo en un informe verificable.

Este Premio, constituye para la empresa ganadora, el medio que le proporciona prestigio en el marco de la competitividad a nivel mundial. Por ejemplo, una empresa fabricante de llantas para automóvil que gana el premio, será promovida por su calidad a tal grado que el mundo entero buscará comprarle a ella antes que a otra empresa menos competitiva, recuérdense las cinco características de la calidad, que en este sentido se vuelven ventajas en precio, entrega, seguridad, etc. Hasta 1989 hubo una empresa fuera de Japón, no japonesa, que ganó el Premio Deming.

Como puede apreciarse, el hecho de implantar el CTC va más allá de cubrir cursos de capacitación; en tanto que es un método nacido en Japón, fue debido a las condiciones socioculturales del lugar, mismas que a todas luces presentan serias diferencias respecto a la situación del México actual. Esto significa que no es suficiente aprenderse las técnicas de los japoneses y cambiarlas por el antiguo CC, es preciso buscarle adaptación, no intentar copiar. Sin embargo, existe un factor que inhabilita la más adecuada adaptación, y que aquí consideramos es de vital importancia, pues tiene que ver con las bases de la cultura laboral mexicana, que ante la japonesa se queda en desventaja: la indisciplina, si no es que la falta de educación, como se explica más adelante.

Tatsuo Sugimoto, asesor industrial, explica que no es una sustitución propiamente dicha del CTC en lugar del CC, pues las técnicas básicas han de mantenerse y sólo complementarse, pero esa complementación es muy importante<sup>107</sup>. Por lo tanto, es

<sup>107</sup> Tatsuo Sugimoto, "Papel de alta Administración en TQC", (Tratado), pp. 16-17.

conveniente citar los términos con que se define el CTC, para poder continuar la exposición.

La empresa METALSA, de conformidad con las investigaciones del ITESM<sup>108</sup>, define el Control Total de Calidad como la suma entre la Calidad total y el Control total. La fórmula sería:

$$\text{CTC} = \text{Calidad total} + \text{Control total}$$

Donde, calidad total es "hacer bien todas nuestras actividades personales y de trabajo, todos en la empresa". Y control total es "tener todas nuestras actividades bajo control".

Respecto al control, advierte que no se trata de inspeccionar, revisar, vigilar ni supervisar, sino el efecto de mantener y mejorar constantemente el proceso productivo, para lo cual utilizan la llamada rueda de Deming que explica la secuencia de cuatro etapas que forman un ciclo:



**CICLO PHVA**

**P** = Planear

**H** = Hacer

**V** = Verificar

**A** = Actuar

Siendo el CTC un camino a la competitividad, ya no es visto como una tarea de inspección, se le considera como una estrategia integral de la compañía. Su objetivo es evitar la pérdida de recursos permitiendo realizar las correcciones a tiempo, desde el momento de la planeación, para no invertir en la inspección final de la línea productiva. En teoría el CTC está constituido por tres factores:

$$\text{CTC} = \text{Cultura} + \text{Herramientas} + \text{Liderazgo}$$

Donde la cultura comprende el sistema de valores bajo los que el individuo actúa y contribuye para la organización, la filosofía de la calidad. Las herramientas incluyen

<sup>108</sup> Cuadernos de Control Total de Calidad del ITESM, 1992.

todas las técnicas y métodos de control de calidad de nivel avanzado. Y el liderazgo encierra la tarea ejecutiva de desarrollar la visión organizacional, o sea el establecimiento de metas y objetivos de corto y largo plazo.

Por último, la misma institución resume los conceptos como se cita adelante, englobando las características del CTC:

**CTC es una acción para producir y entregar el producto/servicio que satisface y excede los requerimientos del cliente, mediante procesos mejores, más fáciles, más baratos, más rápidos, más seguros, que lo que tenemos actualmente y mediante la completa participación de todo el personal, en todos los procesos de planta y administrativos, de toda la empresa (METALSA).**

Este resumen marca la importancia que adquiere el cliente frente a los objetivos organizacionales, además de señalar la necesidad de involucrar en el proceso productivo a todas y cada una de las partes que conforman la empresa.

Si bien siempre se ha sabido la importancia de lograr la participación comprometida de todos los empleados, parece que ahora la intención es hacerlo realidad. Con frecuencia los empleados se encuentran apáticos al interés organizacional, lo que no debe juzgarse mal, pues la inconformidad ha de tener sus motivos. Hoy se le pide al trabajador mayor esfuerzo por desempeñar una labor de calidad, lo cual no es difícil en sí, el problema es que en la sociedad mexicana, los salarios y percepciones del trabajador común no guardan relación con la calidad del desempeño que se solicita.

El CTC, aparte de sugerir mejoras del producto y los procesos, propone mayor motivación para los RH, les dan autonomía y libertad de participación en la toma de decisiones en el objetivo de la mejora continua. Sin duda, se trata de un sistema que impone transformaciones, las estructuras han de ser más flexibles, algunas funciones no serán privativas de un sólo puesto; los trabajadores deben asumir valores y actitudes que fomenten la confianza en la mejora, y el liderazgo ha de tomar un estilo más abierto y democrático.

De hecho, la industria japonesa se caracteriza por organigramas planos, clima de trabajo tipo familiar y líderes no privilegiados con exageración. La cuestión es entonces, si México está preparado para adoptar el modo de producir japonés, o mejor

dicho, si las empresas mexicanas pueden adaptarse al CTC. La respuesta será positiva, la realidad lo está probando, pero no excluye grandes dificultades.

Ciertamente el CTC es un sistema muy exigente y no profundizaremos demasiado en la descripción completa que incluiría las técnicas y herramientas, no cabe en un estudio de Comunicación, mas se puede justificar que lo dicho hasta aquí, explica a groso modo la forma como se ha venido introduciendo en México, y con respecto a su definición sólo se concluye que su complejidad radica en formular una filosofía de la calidad bien clara, inexistente en nuestra cultura laboral. Tras esto es posible proseguir la línea de la presente tesis.

#### **e) FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLANTACION DEL CTC**

Si el Control Total de Calidad implica "hacer bien todas nuestras actividades personales y de trabajo, todos en la empresa, y tener todas nuestras actividades bajo control", es probable que se le pueda utilizar como parámetro en la evaluación del desempeño, aunque su principal objetivo es procurar la eficiencia productiva. Ahora bien, en caso de que el trabajo sea bien realizado y esté controlado puede decirse que el CTC está funcionando.

No obstante, suponiendo que el significado o la valoración de lo bueno es universal, como algo positivo, debe considerarse que cada individuo abriga sus propias concepciones y las diferencias son de carácter cultural. México y Japón son dos naciones tan alejadas una de la otra, en todos los sentidos, que cada cual ha desarrollado sus propios modos de vida y es imposible pensar que contaran con una forma similar de dedicarse al trabajo.

Así, la parte donde chocan el CTC y las circunstancias de nuestro México, es precisamente en lo que se refiere al comportamiento laboral y las actitudes hacia el trabajo. Por lo demás, en técnicas y herramientas no existe conflicto alguno, pues la ciencia sí pretende ser universal.

Sería un error ignorar que México está enfermo de muchas malas costumbres y fijarnos tan sólo en las virtudes y cosas positivas sería una irresponsabilidad. Por ahora es necesario concentrar la atención en lo "malo", lo demás no afecta.

Aunque se dice que no es válido hacer comparaciones, ahora la acción es obligada, pues en cuestión de valores ético-morales, Japón tiene mucho que mostrar al mundo entero. En México la moral está deteriorada y en aquel país aún existe respeto recíproco en los individuos. En las naciones occidentales, fundar una empresa es una acción lucrativa, en el oriente se trata de una labor más social, la de ofrecer empleos<sup>109</sup>. En Japón si una empresa estalla en huelga, los empleados expresan su inconformidad pero continúan trabajando, en México se cierran instalaciones; el pueblo japonés fue necesario arrojarle la bomba atómica para hacerlo desistir de una causa nacionalista, en México no se hace el mínimo intento por realizar los cambios políticos que el país requiere, no se tiene el espíritu de los japoneses. Y para qué seguir, la lista de ejemplos sería interminable; es preferible observar sólo aquellos factores que aquí parecen imposibilitar un CTC, sobre todo en lo tocante a los comportamientos negativos hacia el trabajo. Veámos:

**LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.-** En el repaso a las teorías de la motivación se comentó que el individuo tiene como una de sus últimas metas lograr una plena realización personal, ello sería constatable en el desempeño de un trabajador que en su actividad pone en juego todas sus capacidades, en tanto que para él el trabajo es un medio de autodesarrollo. Pero, a menudo la mayoría de los empleados de una organización (niveles operativos), así como la mayor parte de la población (clases media y baja) son motivados al trabajo por "necesidades más elementales, ocurre que llegan a colocarse en un puesto que no es de su más completo agrado, simplemente buscan emplearse; asimismo no siempre es la actividad en la que mejor se desempeñan. Por lo tanto, predomina el desempeño laboral de escasa optimización de RH, peor aún si se considera que la población, también en su mayoría posee una mínima trayectoria educativa, podría decirse que en muchos individuos, sus recursos humanos permanecen un tanto dormidos.

En este caso, los programas de capacitación cubren parte de las deficiencias. Por otro lado, la falta de motivación es una importante causa de que el empleado no de su máximo esfuerzo, el desinvolucramiento, la carencia de relaciones armónicas interpersonales y los liderazgos rígidos muchas veces provocan el "tortugismo" con el que la jornada produce bajos rendimientos. En ocasiones los trabajos percibidos por el

<sup>109</sup> Véase, "El papel de la Administración ...", Tatsuo S.

trabajador como frustrantes, estimulan la evasión, tanto de la autoridad, como de las actividades del puesto.

Es notable que en las empresas mexicanas predomina el esquema clásico de organización en contra de las relaciones humanas, de modo que un empleado produce más y mejor sólo si se le paga más y mejor. Por esto es importante que la remuneración sea congruente con el desempeño de calidad.

**ARMONIA Y RESPETO SOCIAL.-** La armonía no existe en México. Nuestro país va perdiendo poco a poco el sentimiento de humanidad, la familia que era un gran principio va sufriendo rupturas y fuera del hogar el individuo en general trata de sacar ventaja sobre los demás. El individualismo se ha desarrollado tanto que parece normal, difícilmente se piensa antes en los demás que en uno. Como ejemplo se apuntan los celos regionales que deterioran el nacionalismo patriótico. Son frecuentes los divisionismos de clase, de poder, de religión, etc.

Por su parte, el respeto social tampoco es muy visible entre las personas, la cortesía es un valor en decadencia, tal vez debido al ambiente socioeconómico y el estrés que respira la nación, que no se prestan para que el individuo consiga tranquilidad interna o por lo menos buen humor. Los derechos humanos y civiles no son tomados en cuenta, acaso ¿existe respeto a los procesos electorales? ¿Tiene valor la opinión pública en asuntos de política y economía nacional? ¿Los asaltos y conductas agresivas en cualquier momento y en cualquier lugar, demuestran respeto social? El respeto en nuestra sociedad, más que un valor social, es una suerte para algunos.

**CONCIENCIA ECOLOGICA.-** En tanto que el cielo azul de la ciudad de México es sólo una figura retórica, puede afirmarse que no hay conciencia ecológica. La contaminación ambiental ha llegado a niveles intolerables, en los últimos inviernos ha habido altos índices de enfermedades respiratorias en los habitantes, y entre otras cosas, es bien conocido el incidente de los pajarillos que parecían a causa del aire sucio en 1991.

Las grandes industrias, constantemente tiran sus aguas residuales a los ríos que desembocan al mar, destruyendo especies marinas; los ríos de aguas negras se multiplican junto con las industrias. Todo ello es muestra de que la población en general no se da cabal cuenta de la forma como contribuye a la polución, y si lo sabe

no le importa. Una razón de ello es que no ha existido en los sistemas educativos, la suficiente información al respecto, de repente nos enteramos que la contaminación es alarmante, pero nuestra comprensión no alcanza para actuar en concordancia.

Los organismos de gobierno como SEDUE (Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología) han formulado normas risibles de procuración ecológica, así como la doble verificación anual de autos en 1993, que sólo termina en corrupción y recaudación de ingresos; un plan de "hoy no circula" que no logra disminuir el parque vehicular; un plan de contingencias que sólo en casos extremos obliga a las empresas a reducir la emisión de contaminantes, etc.

Cuando se observa que la población evade reglamentos y las autoridades de control asumen su función con tan poca seriedad, es obvio que la conciencia ecológica no ha llegado a las cabezas.

**FORMALIDAD EN ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.**- El ausentismo y los retardos en la sociedad mexicana se han convertido en un hecho normal, su alto índice de frecuencia es aceptado sin extrañeza; en las organizaciones es una moda contratar al llamado "comodín", aquel empleado que va a suplir la función de quien falta<sup>110</sup>, constituyendo una reserva disponible de mano de obra, mientras tanto, para la hora de la entrada, se ha institucionalizado la tolerancia de retardo hasta de 20 minutos o más.

En esta cultura existen costumbres de inasistencia e impuntualidad; en algunos oficios, el día lunes representa un tercer día de descanso. Al mismo tiempo, la puntualidad en todos los aspectos cotidianos es violada, los horarios tan sólo marcan una aproximación a la realidad con una tolerancia de hasta 45 minutos, según estudios especializados. Habría que corregir la noción que se tiene acerca del tiempo y no ignorar la condición inflexible del reloj.

En una organización, los retardos y el ausentismo son motivos de ineficiencia, pues se desperdicia un recurso irrecuperable, el tiempo. Su efecto es capaz de descontrolar las líneas y procesos de producción en grupo y desvirtuar el avance de las metas organizacionales.

<sup>110</sup> Revista "La bobina Notivest", noviembre 1993.

**EDUCACION.-** La educación, entendida como un proceso social de aprendizaje y aprehensión cultural, por lo regular cumple la función de proveer al individuo de abundante información, aunque existe el riesgo de que la formación del ser humano como tal sea poca.

Los niveles básico y medio básico, vinculados al índice de analfabetismo en el país, ponen de manifiesto el reducido rango al que puede aspirar la calidad de vida de los habitantes, mientras que los niveles medio superior y superior, propios aunque no privativos de las universidades autónomas permiten a su personal docente y al alumnado exceso de autonomía, cada quien se gobierna con sus propias leyes: los profesores suelen decidir qué tanto tiempo impartirán clase entre sus horas asignadas, valdría cuestionarse si alguno las cubre completas; en tanto los estudiantes definen al mínimo su capacidad de recepción, nunca piden más cuando el conocimiento es ilimitado.

Ante una realidad como esta ¿qué puede esperarse de los individuos que han de integrarse a una organización? Posiblemente su responsabilidad será similar a la que aprendieron en la institución académica. Su comportamiento en la empresa reflejará su historia formativa anterior, lo deseable sería que los planes de estudio dieran cabida a planes de conscientización ecológica para contar con agentes protectores del patrimonio natural de la humanidad; que abordaran el campo de la ética profesional y civil, tan necesaria en las personas para convivir entre sí racional y honestamente; y que alentaran el pleno desarrollo de las potencialidades que cada individuo posee como una vía al progreso personal.

Luego de visualizar algunos aspectos del comportamiento y actitudes del individuo en general, dentro de la sociedad mexicana, resulta más fácil aceptar que nuestra cultura presenta algunas graves deficiencias que urge rectificar con el fin de alcanzar mejores niveles de vida, lo que en el CTC se llama una mejor calidad de vida.

Al trasladar esta problemática al ámbito laboral, se verá la necesidad, no menos importante que la anterior, de sanear las conductas del empleado para conseguir que los procesos productivos se lleven a cabo con la eficiencia máxima y finalmente redunden en la elevación de la calidad de vida de los trabajadores mexicanos, pues su desempeño ha de ser uno de calidad, donde no quepa la incompetencia y los resultados por fuerza tengan que ser beneficiosos.

Posteriormente, se advertirá que el saneamiento actitudinal y conductual propuesto, no está enfocado únicamente al acondicionamiento de un ambiente organizacional que permita la implementación del CTC japonés. Con o sin CTC, toda organización cuyos integrantes se comporten positivamente, automáticamente tendrá una productividad más competitiva, en tanto que una vez erradicada esa clase de "defectos humanos", la eficiencia de la organización dependerá tan sólo de las técnicas y herramientas productivas. Es de confiar que tras una formación efectiva de los RH se habrá dado un gran paso en el crecimiento y supervivencia de la compañía entera.

El CTC ha sido tomado aquí como si fuera el único medio para propiciar el desempeño eficaz de los RH ante la competitividad; la razón es que partimos de él porque hasta el momento ha sido un método que descubrió las limitantes fundamentales de que adolece la mayoría de las organizaciones mexicanas, relativas al comportamiento deficiente. Se considera al CTC un sistema conveniente en vista de la creencia esencial que promueve:

**"Creemos que los productos y servicios de calidad sólo pueden ser producidos por personas de calidad. Definimos a una persona de calidad como aquella con un alto espíritu de servicio y una mejora continua en todo lo que es y lo que hace"<sup>111</sup>.**

El párrafo anterior sostiene una idea muy verdadera, a nuestro modo de ver, por lo que se propone que de acuerdo al contexto actual y tratando de aplicar los elementos de la Comunicación Organizacional a la administración de los RH se emprenda la labor de complementar o modificar, en mayor o menor grado, la cultura organizacional, habilitando el clima laboral adecuado al desempeño de calidad.

Bajo el título siguiente se explicará la mecánica de modificar algunos sectores de una cultura corporativa deficiente.

<sup>111</sup> Tomado de las empresas METALSA y JOYMA. De la primera, se cita del documento Guía de la práctica sobre Calidad Total, impartido en febrero de 1993 en Monterrey; mientras que la segunda, lo expuso en una conferencia sobre el mismo tema en marzo de 1993 en la Cd. de México.

### **3.6.2 EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA NECESIDAD PARA EVOLUCIONAR HACIA EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

En tanto que la productividad sólo se logra con gente productiva, un cambio de cultura corporativa es una verdadera necesidad; suponiendo que la empresa carece de ella, es útil promover un modo de pensar que vaya en esa dirección: la formación de una calidad humana mayor y más productiva en cuanto a una cultura, es decir, todo. En el subcapítulo anterior se hizo un recuento más o menos detallado en lo concerniente a la cultura organizacional, por lo cual, en esta parte sólo se retomará lo que resulte indispensable para apoyar el tema. En principio se recordará que la cultura corporativa nace con cada organización e indica la manera particular de hacer las cosas en su interior.

En el medio empresarial de estos días se menciona mucho la cultura de la calidad, al tiempo que los públicos consumidores ya tratan de localizarla en los productos y servicios que compran. A su vez, las compañías que quieren llamar su atención se han sumergido en un ambiente de competencia, misma que en tiempos de recesión económica provoca la desaparición de incontables organizaciones, mientras las que sobreviven se ven obligadas a elevar su productividad, empleando el CTC, con la reserva de que su implantación se ha encontrado con un obstáculo que radica en el conjunto de valores acerca del trabajo.

En este sentido se sugiere realizar un cambio en la cultura organizacional que modifique los valores, conductas y actitudes equivocadas.

Es preciso insistir en que el cambio de cultura no va dirigido a la implantación del CTC, los cambios que se señalan tienen por objetivo seguir colaborando a la eficiencia organizacional. Para tal efecto, se pretende que los empleados (RH) sean el principal factor que mueva a la organización, y debido a que las crisis empresariales son un hecho constante, todo hace pensar que la falla proviene de los mismos y de sus características, como integrantes de una cultura común.

Podría entonces hablarse de la necesidad de formar individuos de calidad, promoviendo su desarrollo humano de una manera integral. Al respecto Mario Gutiérrez, señala que el CTC, en sí mismo, es una filosofía humanista de la

administración, pues gira en torno a las personas, en tanto que éstas son el origen de la calidad y la actividad laboral debe estar apoyando la propia realización personal<sup>112</sup>.

Una de las opciones para ayudar a solucionar el problema es activando las mejoras correspondientes, es decir, corrigiendo las costumbres perjudiciales que se manifiestan en todos los ámbitos pero sobre todo en el laboral.

Es probable que el cambio de valores en una colectividad, por breve que prometa ser, se realice por medio de una sustitución, lo cual implica un cambio de cultura corporativa.

Hay empresas cuya cultura ya no les permite afrontar con éxito los retos impuestos por las cambiantes condiciones del comercio nacional e internacional, y que requieren de una reorientación hacia donde no se vuelvan inoperantes. Viéndolo así el cambio cultural es imperativo. Asimismo, el nuevo sistema valorativo que se propone guarda estrecha relación con la filosofía de la calidad, con la consigna de convertir al empleado en un individuo que se desempeña con efectividad en todos sus roles, como integrante de una familia, como habitante de una comunidad y como elemento de un club social, no solamente como trabajador de una empresa, esto es, convertirlo en una persona que viva la calidad en absoluta congruencia; instruyéndolo de tal manera que gradualmente adquiera el sentido de la vida de calidad, e imprima a todas sus actividades ese valor.

El conjunto de valores que plantea dicha filosofía se esquematizan en las categorías mencionadas con anterioridad, de las que aquí sólo se menciona el título:

- 1.- La optimización de los Recursos Humanos
- 2.- La armonía y el respeto social
- 3.- La conciencia ecológica
- 4.- La formalidad en asistencia y puntualidad
- 5.- La educación

---

<sup>112</sup> M. Gutiérrez, *op. cit.*, pp. 142.

Luego, de cada rubro se desprende una extensa y compleja serie de valores, de los que se rescatan algunos:

**Integridad.**- Antes que nada, respeto a los propios valores.

**Responsabilidad.**- Cumplir con el deber en el trabajo, en la familia y en la comunidad.

**Confiabilidad.**- Cumplir con los compromisos adquiridos.

**Honestidad.**- Nunca ocultar verdades y no mentir.

**Humidad.**- Tener completa disposición para aprender de los demás y mantener la mente abierta.

**Lealtad.**- Ser fiel al trabajo, a la familia, a los amigos, etc.

**Austeridad.**- Usar y gastar sólo lo necesario, ahorrar y tener aversión al desperdicio.

**Paciencia.**- Pensar y planear a largo plazo.

**Servicio.**- Dar más de lo que se pide. Vivir para servir, no para ser servido.

**Sentido de urgencia.**- Respetar el tiempo de los demás y el propio.

**Solidaridad.**- Aceptación del trabajo en equipo y la colaboración.

**Cooperación.**- Fomentar la generación de ideas para mejorar procesos.

**Consenso.**- Tomar decisiones con la participación general.

**Calidad.**- Tener una filosofía clara del perfeccionamiento. Etc.

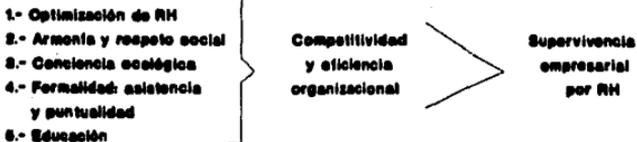
Aparentemente, en el anterior listado de valores no hay nada nuevo ni desconocido, no obstante, su aplicación sí es en extremo inusual. Deja de ser arriesgado hablar de un cambio de cultura si se toma en cuenta que las cinco categorías descritas más arriba, no existen como un hecho predominante ni en las organizaciones ni en la sociedad.

Por lo tanto, la labor del cambio de cultura corporativa consiste básicamente en hacer palpables los valores que a pesar de ser tan conocidos, se consideran meras ilusiones.

El JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) sostiene que las actitudes y comportamientos guiados por esta clase de valores conducen hacia la calidad total, incluyendo el desempeño laboral y formas de vida.

En el esquema siguiente se expone una breve conclusión:

#### CULTURA CORPORATIVA



#### 3.6.2.1 PROCESO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Con anterioridad se asentó una clasificación bastante sencilla acerca de las culturas organizacionales, por un lado se colocaban las culturas fuertes, y por el otro, las débiles. Se dijo de estas últimas que casi carecen de sistema valorativo, es decir, tienen un limitado cuerpo cultural que pasa desapercibido.

Para realizar el cambio cultural es preciso identificar la clase de cultura que se desea sustituir; sin duda, una cultura fuerte cuenta con mayores posibilidades de rendir efecto, en comparación con una cultura débil, en cuyo caso se buscaría la manera de reforzarla. No obstante, en este momento es necesario complementar la tipología anterior con los conceptos de cultura "funcional" y "disfuncional". La primera, que bien puede ser fuerte o débil, es aquella que cumple con su papel en la organización, mientras que la segunda, ya sea fuerte o débil es la que en un contexto dado se vuelve obsoleta y va contra las necesidades organizacionales. Tal vez sea este el caso de algunas organizaciones mexicanas, puesto que hoy en día es sugerible cambiar por procesos productivos más efectivos, por estructuras y estilos de liderazgo más competentes, etc. y sustituirlos significa, en gran medida, atacar la identidad de quienes integran la empresa, cuestión en extremo riesgosa, ya que se pretende imponer una manera de hacer las cosas, diferente a la habitual, cambiar costumbres que pueden estar bien arraigadas por el tiempo.

En lo sucesivo, el sistema cultural que se propone, viene a desplazar parte de la cultura que, a pesar de que se mantenga fuerte en la organización, debe dar un giro para dar paso a las nuevas condiciones sociales.

### **3.6.2.2 ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

Horacio Andrade<sup>113</sup>, especialista en desarrollo organizacional, indica que el cambio de cultura corporativa debe realizarse con base en el tipo de cultura del cual se trate, además de visualizar las demandas del entorno en un momento dado, ante lo cual, describe dos rumbos para dirigir el cambio. Brevemente, se explican como sigue:

#### **REVOLUCION CULTURAL**

Es una estrategia radical de cambio cultural que se da cuando una empresa debe adaptarse con demasiada rapidez a las transformaciones de su entorno, antes que desaparecer.

Por lo tanto, cuenta con muy poco tiempo a su disposición para ir adoptando los valores deseables -mismos que han de ser antagónicos a los existentes- de manera progresiva. Las acciones que habrán de emprenderse son las siguientes:

**1- Reemplazar el personal clave.-** Cambiar a los integrantes arraigados al antiguo sistema de la organización, por gente identificada con los valores pretendidos y así poder impulsar con "sangre nueva" las transformaciones requeridas.

**2- Imponer comportamientos acordes con los nuevos valores.-** En esta parte, debe efectuarse un decisivo programa de reeducación que logre que se asuman los valores correspondientes al comportamiento deseado.

Una revolución cultural de esta categoría ha de apoyarse en un cambio profundo de las políticas, procedimientos, y sistemas que sustentaban la cultura anterior, y en su lugar poner otros que refuercen la nueva y aseguren una funcionalidad integral.

---

<sup>113</sup> Revista "Management Today", en español, marzo 1992.

## **EVOLUCION CULTURAL PLANEADA**

Esta estrategia preve la posibilidad de recoger resultados inadecuados, y evita las precipitaciones a través de una planeación cuidadosa de cambio cultural, dando el tiempo suficiente para que la implantación tenga mayor éxito en el cumplimiento programado de los objetivos. Según la opinión del autor mencionado, esta estrategia organizada reúne requisitos que la hacen más efectiva que la anterior. Se da por supuesto que un cambio cultural sólo se consigue como consecuencia de un proceso reeducativo que permita una firme identificación de la gente con los nuevos valores, lo cual resulta más difícil a corto plazo. El fin principal de esta estrategia es desplazar gradualmente la incongruencia entre lo que se profesa y lo que se hace, es decir, que el cambio se fundamente en un sistema de reciente formulación que poco a poco va logrando el convencimiento y la adhesión.

Puede verse que la distinción primordial entre las dos estrategias mencionadas es el plazo temporal en que se llevan a cabo; una es de acción rápida, con urgencia, y la otra, con más detenimiento y control. Sin embargo, cabe destacar la importancia que ocupa el proceso de reeducación en ambas, éste es el verdadero motor del cambio cultural, y en función de él, las estrategias pueden combinarse parcialmente, imponiendo soluciones determinantes que fructifiquen a largo plazo.

### **3.6.2.3 PASOS PARA REALIZAR EL CAMBIO CULTURAL**

De acuerdo con los planteamientos de Horacio Andrade, los siguientes pasos constituyen un procedimiento lógico y secuencial, con que una empresa puede iniciar el cambio cultural, independientemente de la estrategia que se decida emplear.

1- Definir claramente la cultura ideal, o bien, deseada.- Este primer paso es fundamental, en él se identifican los valores que habrán de guiar el comportamiento organizacional, demandado por las condiciones ambientales. Obviamente, estos valores serán, a la vez, traducidos en comportamientos concretos, de modo que ningún empleado dude de aquello que se quiere alcanzar. Esto es, eliminar las confusiones respecto al "deber", en virtud de las múltiples interpretaciones que se generan por la percepción de cada individuo.

La idea es definir cómo han de manifestarse los valores en la práctica cotidiana, para observar qué tan lejos están de la realidad e implementar lo que haga falta.

Posterior a la definición de los valores en términos conductuales, habrá de realizarse una campaña de comunicación que los difunda a todos los niveles de la organización. Debido a que por lo general esta impartición se da en "cascada", es preciso que los emisores representen prácticamente la nueva cultura, que sean modelos a seguir.

**2- Diagnosticar la cultura existente o real.-** Se trata de un ejercicio comparativo entre lo que se busca y lo que es; se tiene que revisar cada uno de los valores ideales reflejados en conductas específicas para confrontarlos con los comportamientos que prevalecen, y ver en qué medida se aproximan. El objetivo es determinar qué tan cerca o qué tan lejos está la empresa de los valores deseados.

**3- Identificar las diferencias sustanciales entre la cultura ideal y la real.-** Con el fin de identificar las barreras conductuales más significativas que impidan el establecimiento de la cultura ideal. Una vez localizadas dichas diferencias, enfocar a ellas con intensidad los esfuerzos del cambio, con el fin de reducirlas y eliminarlas. Los puntos de contraste significan también las partes de sustitución vital.

**4- Definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas.-** Como se ha mencionado, la mejor opción para activar el cambio cultural es emprender un proceso de reeducación, por lo tanto, lo siguiente es diseñar un riguroso programa por medio del cual, el personal de todos los niveles adquiera los conocimientos, desarrolle las habilidades y genere las conductas y actitudes propias de la nueva cultura, reforzándola con un plan de comunicación. El fondo de todo esto es la instrucción y la difusión de los procedimientos que irán eliminando los obstáculos del cambio.

**5- Desarrollar el plan de acción.-** De la planeación pasar a la ejecución. Cada empleado ha de ponerse en movimiento para conseguir lo propuesto a nivel organizacional. Esto implica el compromiso del individuo con la responsabilidad de colaborar ante el grupo. Asumir cada uno su parte, de acuerdo con el plan para desarrollar el mismo cambio.

**6- Repetir periódicamente este proceso.-** Debido a la naturaleza cambiante del entorno, es probable que la organización vuelva a requerir ajustes en su sistema cultural para tener la capacidad de dar respuesta a las exigencias externas y asegurar su supervivencia.

Claro está que el proceso de cambio de cultura corporativa es sumamente complejo, en él interviene la localización contextual del momento en que se precisa el cambio, el tipo de organización en cuestión y el alcance de afectación de una cultura que hasta entonces permanece en la empresa, por su naturaleza misma.

Tal es el carácter inherente de la cultura a su empresa, que solicitar un cambio es como querer cambiar a la organización entera, además el hecho de sustituir unos valores por otros, en los empleados no es cosa fácil, es más probable que se desplacen algunos procedimientos en las maneras de actuar, que las apreciaciones internas del individuo, sus valores son su forma de percibir el mundo.

Por todo esto, el presente apartado se limitó a explicar aunque sea de modo superficial las partes fundamentales que se ven implicadas en el cambio cultural, así como la manera de llevarlo a cabo; por supuesto que no es precisamente un manual. Lo que sí se consigue, desde el punto de vista de la Comunicación organizacional es justificar la tarea de implementar el cambio cultural mediante el desarrollo de programas reeducativos a modo de capacitación y campañas comunicativas de difusión colectiva.

### **3.6.3 PLANES DE CAPACITACION Y COMUNICACION PARA DISEMINAR EL MARCO CONCEPTUAL (3.6.1.1) Y EL CAMBIO CULTURAL (3.6.2)**

En la realización de programas de capacitación y comunicación estará latente la participación del comunicólogo, su área de estudio y su ejecución.

La capacitación, como se dijo en el punto 3.4, no es otra cosa que el desenvolvimiento del proceso comunicativo, y su función es poner al alcance de los empleados la información necesaria para el cumplimiento de sus deberes, referente a las técnicas de trabajo, responsabilidades, etc., todo acerca del desempeño de actividades concretas, a la vez que la misma capacitación abre el espacio para la reeducación del empleado en lo relativo a las actitudes frente al trabajo, propias de la nueva cultura organizacional e identificadas con la filosofía de la calidad.

Han de realizarse planes e incluso campañas de comunicación tendientes a reforzar y respaldar la identidad y cultura corporativas, valiéndose de todos los elementos que para dicho objetivo se presentaron en el punto 3.5.5, por ejemplo, los logotipos, slogans y objetos, además de utilizar todos los medios y canales accesibles en la empresa, como carteles, folletos, conferencias, etc., que cumplan una función persuasiva para reducir la resistencia al cambio como parte de la estrategia transformacional de la cultura corporativa, dando a conocer, ante todo la transformación corporativa que deviene como una necesidad, las nuevas políticas, los nuevos objetivos organizacionales, las nuevas autoridades y todo aquello que defina a la organización en su conjunto.

En los programas de capacitación y comunicación estará contenida la naturaleza del desempeño que se pretende exigir del empleado, el mismo que ha de evaluarse posteriormente. También servirán para difundir y suministrar el conjunto de principios guías del funcionamiento organizacional, lo que equivale al marco conceptual propuesto en el punto 3.6.1.1. La etapa del PARH, encargada de la evaluación del desempeño, necesita fijar sus bases en los factores que han de evaluarse, desde el momento en que se efectúa la capacitación, para que en función de ésta se visualicen los resultados buenos o malos del desempeño. El Mantenimiento de los RH, fase intermedia entre Capacitación y Evaluación, también influye en el desempeño de los empleados. Se ha visto que la comunicación es un elemento decisivo a lo largo de todo el Mantenimiento, puesto que interviene en cada una de las relaciones interpersonales, al tiempo que contribuye a la formación del clima organizacional armónico y apto para mantener el consenso de las metas de la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en revisar el rendimiento de la organización en su conjunto, ciertamente de los RH que la dinamizan. Por lo tanto, la evaluación puede llevarse a cabo únicamente después de observar una capacitación efectiva, tendiente a la fijación de las metas y los métodos para conseguirlas. Así pues, si vamos a evaluar el desempeño de los RH se debe analizar primero la efectividad de los programas de capacitación y de comunicación difundidos en cascada, ya que el desempeño será igual a la enseñanza impartida.

Hasta aquí llegaría la tarea del comunicólogo en cuanto a la evaluación, lo demás depende de otras áreas de la empresa, no propiamente de la Comunicación.

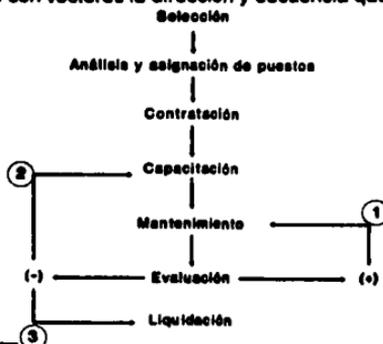
En contraste, la evaluación es imposible si no se revisan, en primer lugar los modelos actitudinales, propuestos por la empresa dentro de la Capacitación, y en segundo lugar, los mecanismos de mantenimiento y reforzamiento de las pautas enseñadas. Posteriormente, los resultados de la examinación sobre el desempeño reflejarán la eficacia con que se desarrollaron las dos etapas anteriores en el PARH<sup>114</sup>.

Finalmente, la propuesta de Comunicación para esta etapa, dedicada a la evaluación del desempeño, puede resumirse en tres acciones:

- 1.- Desarrollar el cuadro conceptual,
- 2.- Encausar el cambio de la cultura corporativa, y
- 3.- Promover la enseñanza y difusión de los contenidos informativos que refuercen los modelos actitudinales para el desempeño.

Una vez hecho esto, la evaluación descansará sobre otras técnicas administrativas, por ejemplo las herramientas del CTC, las cuales no se abordan en este trabajo porque ya no son abarcadas por nuestra materia; se considera que lo sucesivo estaría en manos del área de producción o planeación de la misma empresa.

A continuación se presenta el esquema donde se ubican las etapas comprendidas en este apartado, indicando con vectores la dirección y secuencia que deben llevar dentro del PARH:



<sup>114</sup> Con el propósito de conocer el grado de funcionalidad tanto de los programas capacitadores, como de mantenimiento, es factible ayudarse del método I.A.C.E. propuesto por Marston. La anticipación de una actividad como esta puede ser provechosa para la administración de los RH.

Como última observación, se considera que la evaluación del desempeño puede estudiarse de dos maneras, a) entendiendo que se realiza sobre el mero desempeño de los RH de una forma conjunta de toda la organización, y b) entendiendo que se le ejercita sobre el desempeño de cada empleado en lo individual. Hasta aquí nos hemos centrado principalmente y casi por completo en la primera opción, en la que se contemplan dos caminos del proceso, como se indica en el esquema anterior, uno que señala que si el desempeño ha sido positivo se continúa al estado del mantenimiento (flecha 1), y otro en donde el resultado es negativo y lo siguiente es volver la atención a la capacitación para remediar los aspectos fallidos (flecha 2).

En cambio, poco se ha tomado en cuenta el tipo de evaluación de los empleados por separado, donde se evalúa si cada integrante cumple efectivamente con su función en la empresa. En esta categoría, observable también en el cuadro de arriba, se encuentra que una evaluación positiva sobre los RH conduce al mantenimiento (flecha 1, como la opción primera), pero en caso contrario, el rumbo que ofrece la evaluación negativa, la que en la práctica es más frecuente, va dirigido a la liquidación del empleado (flecha 3) o sea la separación del individuo que no cubre las necesidades laborales.

A esta discusión se refiere el próximo subcapítulo, narrando las implicaciones de la liquidación, vista como la etapa final del PARH, y especificando la participación de la comunicación en ese sentido.

### **3.7 SEPARACION O LIQUIDACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La separación de los RH es la fase con que termina, según este estudio, la tarea de administrar el factor humano de la organización. Etapa que desde el punto de vista legal, constituye una serie de implicaciones como la formalidad impuesta desde el momento de la contratación, incluyendo los pagos monetarios y las prestaciones laborales, mismos que por ahora pertenecen al campo administrativo que la Comunicación organizacional tiene limitado.

Por esta razón, se abordarán solamente los elementos que se caracterizan por sostener algún vínculo con la actividad comunicacional, y que por lo tanto sirvan para traducir la fase administrativa en términos de Comunicación.

La separación de los RH es asimilada como la terminación de las relaciones de trabajo entre empresa y empleado. Por este medio se establece la ruptura del compromiso recíproco de intercambiar mano de obra por salarios, en una concepción simplista pero real.

Anteriormente, se acusó que la liquidación es causada por una decisión gerencial que se fundamenta en la evaluación del desempeño del trabajador, considerando que evaluación y separación son dos pasos consecutivos, donde los agentes que deciden, han percibido el desempeño como inadecuado o insuficiente. Sin embargo, la evaluación negativa no es el único motivo de separación, aunque de ninguna manera se contradice la aseveración anterior, significa que existen muchas otras causas.

Hace falta entonces, determinar las variantes de liquidación, sin profundizar de más, las cuales se clasifican en dos vertientes:

- a) SEPARACION INVOLUNTARIA (que ya se ha venido comentando) y
- b) SEPARACION VOLUNTARIA

Para el primer inciso se asigna la facultad de separar al individuo de la organización por razones ajenas a él (rescisión de contrato, jubilación); mientras que en el segundo, es el empleado quien solicita la separación por iniciativa propia (renuncia, abandono de empleo, etc.)

De cualquier manera el fin de la liquidación es uno mismo, deshacer el contrato. Asimismo, tanto la separación voluntaria como la involuntaria, encierran aspectos que merecen especial atención.

A lo largo de cada una de las etapas que conforman el PARH se insistió en la necesidad de lograr la integración absoluta del empleado hacia la organización, ya que así convenía a las metas de la compañía; en cambio, en este momento se busca lo contrario, separar al individuo para continuar la marcha de la empresa sin él. Se manifiesta el carácter de "entrada" y "salida" que tienen los RH frente al sistema.

La separación en sí misma, también ofrece un aspecto positivo, que permite la oportunidad de renovación cultural al interior de la corporación, ya que un nuevo

empleado tiene la posibilidad de aportar nuevas facultades humanas (RH), lo que en el caso de necesidad de cambio cultural viene a ser muy útil.

Ahora bien, las implicaciones que alude el penúltimo párrafo, acerca de los dos tipos de liquidación, van en el siguiente sentido:

### **SEPARACION INVOLUNTARIA**

Un empleado que es liquidado, pese a su voluntad de seguir trabajando, enfrenta una situación difícil que por lo regular conlleva efectos psíquicos como la desmoralización. Cuando la gerencia despide a un empleado, es debido a que éste ha dejado de ser necesario para la organización, o bien, porque su desempeño es deficiente, según la visión gerencial. Por lo tanto, el individuo cae en un hoyo de depresiones, siente que los demás lo perciben como inútil e incapaz, cuando él piensa que cuenta con todas sus facultades; esto es más frecuente en la jubilación, que en la terminación o rescisión de contrato.

De repente, el trabajador se siente segregado de un grupo de compañeros y de una actividad en la que tal vez había gastado muchos años, condicionado al intento integrador de la organización. Ese sentimiento de autoestima en decadencia va ligado a la sensación de inactividad y aburrimiento que ocurren cuando la persona empieza a ver que no sabe en qué emplear todo su tiempo. Se dice que también la familia influye en esta depresión, al mostrar la descostumbre de tener en casa a alguien que antes no permanecía tanto tiempo, lo cual le acarrea, además conflictos intrafamiliares, a sabiendas que habrá una disminución en los ingresos.

Dependiendo del grado de integración y satisfacción que el individuo alcance en la organización, lo que la Administración buscó arduamente, le costará desprenderse de ella de un momento a otro. Existen casos donde la noticia de liquidación se da al trabajador a la hora de cobrar la que será su última quincena, se les toma por sorpresa y al no estar preparados para el impacto emocional de perder su empleo, llegan a sentir que se les "explotó" hasta el último minuto.

La liquidación es entonces, un frasco de desajustes emocionales y económicos que pueden traer como resultado serios trastornos psicológicos, lo cual es un problema de

salud mental que bien puede tomarse como una enfermedad profesional, en parte provocada por la organización, de la que nunca se hace cargo.

Debe persistir la idea de que el factor humano es el elemento más valioso con que cuenta la empresa y por lo tanto, darle un trato justo, realmente humano hasta el final de su administración. Más adelante se verá que la comunicación puede ayudar en esto.

### SEPARACION VOLUNTARIA

Siempre que ocurre una separación voluntaria se debe a que el empleado opta por abandonar la organización de acuerdo con sus intereses personales, por lo que la liquidación no representa para él ningún problema emocional como en el caso de la separación involuntaria, por el contrario puede significarle ventajas como el fortalecimiento de su moral y su motivación. Un trabajador que decide alejarse de la organización, lo hace porque ésta ya no satisface sus necesidades, o bien, porque está motivado para hacer cosas diferentes.

Como se ve, ante la separación voluntaria de los empleados, quien enfrenta problemas es la organización. Se notará que la misión de integrar al individuo con los intereses organizacionales ha fracasado; que la administración de RH está fallando, que habrá que gastar recursos financieros otra vez en reclutamiento, inducción, capacitación, etc. de nuevos empleados. En fin, significa que en la organización se presenta el fenómeno de la rotación de personal, mismo que se relaciona con la insatisfacción del empleado y con la improductividad. Al respecto, Arias Galicia<sup>115</sup> afirma que el índice de rotación de personal es determinado por el nivel de la moral del trabajo en la empresa, ya que de éste depende la integración del factor humano, de tal modo que una organización sana mantiene un bajo índice rotativo de personal.

Según sea el nivel de separación voluntaria, se observará el grado de satisfacción que los empleados tienen en su actividad, donde la satisfacción es el indicador de las necesidades que la compañía está atendiendo. Como se vio en el tema de MOTIVACION, el ser humano pretende saciar necesidades de diversa índole, a través

<sup>115</sup> Arias G., *op. cit.*, pp. 404-405.

del trabajo, por lo que el hecho de no solucionarse demuestra la incapacidad de la organización para manejar los RH como tales.

Por otra parte, es bien sabido que los desajustes de personal, ya sea por rotación, retardos o insistencia, suelen provocar graves problemas en el procesamiento de la línea productiva y dadas las circunstancias actuales, en organizaciones que intentan contar con el menor número de empleados asumiendo el máximo de funciones, es seguro que la productividad descenderá. Por supuesto que un alto índice de separaciones voluntarias tomará a la empresa poco rentable y la acercará a la desaparición.

En vista de lo importante que es conservar a los empleados internos fieles a la compañía, es imprescindible analizar de qué modo se desarrolla el Mantenimiento de los RH, que desemboca en separaciones voluntarias; las siguientes razones ejemplifican algunas fallas en la etapa:

- a) Carencia de estímulos e incentivos motivadores adecuados para el empleado.
- b) Mal manejo de situaciones conflictivas.
- c) Malas relaciones de poder y liderazgo.
- d) Cultura e identidad corporativa antagónica con la de los empleados.
- e) Comunicaciones interpersonales deficientes, ausencia de redes apropiadas e inexistencia de canales informativos, entre otros.

En el subcapítulo dedicado al mantenimiento de RH se definió la importancia de la comunicación al participar en cada uno de los temas retomados en las razones anteriores, con lo cual una comunicación organizacional mal manejada en cada proceso social, también llega a ser causante de separaciones voluntarias y por lo tanto de improductividad.

A continuación se describe una técnica de CO que puede ayudar a reducir el efecto negativo de la separación, que si bien no puede evitarse por completo, es capaz de localizar las causas para canalizar la solución.

### 3.7.1 LA ENTREVISTA DE SEPARACION

A manera de propuesta de Comunicación a la etapa que nos ocupa, se sugiere la realización de una entrevista final entre el encargado de la planeación de los RH y el mismo empleado, la cual se identifica como la entrevista de separación que ha de cumplir dos papeles particulares, uno en función de cada tipo de separación (involuntaria y voluntaria). Esta entrevista se entenderá en su concepto más amplio, como una conversación y diálogo, lejos de una relación pregunta/respuesta.

Así pues, el desarrollo de una entrevista de tal naturaleza contempla lo que Charles Nahoum considera propiedades de la "entrevista psicológica", la que a la vez trata problemas humanos y se conduce teniendo en cuenta los factores psicológicos de la situación<sup>116</sup>.

En palabras de Bingham y Moore<sup>117</sup>, la entrevista es una conversación seria que tiene tres funciones distintas: a) recoger datos, b) informar, y c) motivar e influir. En otras palabras está destinada a averiguar en torno a un hecho, a enseñarle algo a una persona y a influir en sus sentimientos y en su comportamiento.

La entrevista de liquidación persigue entonces, los objetivos de suavizar los efectos psíquicos negativos, causados en el empleado al cual se le separa de la organización, pese a su voluntad de seguir laborando; y por otro lado, recabar la información que dé pistas para encontrar los factores causales de la separación del empleado que desea abandonar la empresa.

En la práctica suele ocurrir que cada vez que se liquida algún empleado, la situación comprende darle las gracias y una compensación correspondiente al periodo que estuvo al servicio de la empresa, queriendo saldar con ello el compromiso contractual y deshacerse de responsabilidades hacia el individuo; después de que con tanto ahinco se le pidió integrarse, ahora se le pide alejarse. Esto sucede sobre todo a los trabajadores de bajo nivel jerárquico; en cambio, con los superiores, los llamados empleados de confianza, con frecuencia se hace con anticipación un aviso preparatorio, e incluso se accede a la negociación de otros puestos.

<sup>116</sup> Charles Nahoum. "La entrevista psicológica". pp. 3-6.

<sup>117</sup> Idem., pp. 7-8.

La diferencia en este acto es un rasgo discriminatorio, inherente a nuestra cultura, como es el hecho de percibir la separación como el desentendimiento de la empresa respecto del empleado, lo cual aunque parzca increíble no se asume universalmente.

En otras ocasiones cuando se liquida un empleado, si ha sido importante para la organización, en el mejor de los casos se le celebra una despedida, pero más tarde la fiesta desaparece y él se queda sólo cargando con la desilusión de haber perdido su trabajo.

Ante todo, la separación, tarde o temprano es un hecho inminente que requiere efectuarse de tal manera que no cause daños ni al empleado ni a la organización, pues ya antes se apuntó que la separación involuntaria y la voluntaria afectan a uno y otro, respectivamente.

### **3.7.1.1 PROPOSITO DE LA ENTREVISTA EN LA SEPARACION INVOLUNTARIA**

Por ahora, la entrevista de separación consiste en influir en la percepción del empleado para que le sea menos duro aceptar que debe dejar la organización; con una táctica de convencimiento es posible que el empleado sienta menos frustración de desempleo.

Se trata de una conversación dirigida al trabajador para ayudarle a comprender los motivos de la separación, en ella se tomará el tiempo que sea necesario despejando las dudas y cuestiones resultantes, a fin de dar respuesta y fundamentar la decisión de la gerencia. En este caso, hablar con la verdad puede ser un buen detalle, ya sea que el presupuesto no alcance para seguir pagando sus honorarios o aún si es debido a un mal desempeño, es justo hacer saber al trabajador las causas reales de su despido. Con seguridad, la labor de informarle de la situación que atraviesa la empresa, además de ser una obligación gerencial, ayuda al individuo a tomar la realidad verdadera, con mayor facilidad que si ignora por qué se le esta alejando de la empresa, como ocurre comúnmente.

En última instancia, no basta pagar al individuo el desgaste de sus RH con una indemnización, es necesario convencerle de la situación mediante la táctica comunicativa a propósito de reducir en algo los daños emocionales que pudiera

causarle la liquidación. Para esto quizá sea preciso llevar a cabo más de una entrevista de separación, si no es que planear un método preparativo de asimilación, mismo que solamente sería efectivo con una actuación comunicativa/persuasiva.

En circunstancias como las que plantea hoy el entorno sociopolítico, la liquidación adquiere forma de despidos masivos ante el cierre de departamentos y plantas enteras; la Administración debe multiplicar su esfuerzo para cumplir esta sugerencia.

### **3.7.1.2 PROPOSITO DE LA ENTREVISTA EN LA SEPARACION VOLUNTARIA**

En esta categoría, la entrevista de salida no tratará de informar y motivar al empleado, más bien buscará recabar la información que le diga los motivos de la renuncia a seguir colaborando con la organización. Información que la gerencia necesita para saber en qué está fallando para procurar la mejora resolutive y evitar que más trabajadores quieran retirarse.

Para el efecto, cabe emplear las diversas técnicas de investigación como la encuesta o cuestionario escrito, aparte de las preguntas verbales, a fin de llevar un control estadístico sobre las causas de separaciones voluntarias.

Siendo la rotación de empleados un problema organizacional que exige solución inmediata, la entrevista de separación se efectuará con serio rigor, haciendo preguntas que ofrezcan datos sobre la imagen que el trabajador se lleva respecto de la organización, sobre el trato con sus superiores y subordinados, sobre la moral de trabajo, de las deficiencia del lugar de trabajo, de las prestaciones, políticas, necesidades de capacitación, etc. Es decir que se investigará la percepción que tiene el empleado acerca del clima organizacional, definiendo los elementos que lo orillan a la renuncia, entre las que se puede encontrar: dificultades de adaptación, malas relaciones, inseguridad, necesidad de mejorar sueldos, etc.

Desde luego, es indispensable dejar que el individuo se exprese con libertad y sinceridad para que los datos recogidos tengan validez y se pueda actuar sobre ellos, no obstante también es recomendable evaluar el juicio del empleado, ya que probablemente, influido por los mismos factores que lo hacen renunciar perciba a la empresa en su conjunto bajo una actitud negativa y pesimista.

Una vez conocidos los verdaderos motivadores de la separación voluntaria, la Administración podrá reencauzar la guía del comportamiento organizacional por un camino más gratificante, tanto para la empresa como para su personal, pues de seguro tendrá la facultad de cambiar o establecer nuevas políticas y sistemas para el manejo de los Recursos Humanos y de su planeación.

## CONCLUSIONES

Como conclusión se puede afirmar que, en efecto, la administración de los Recursos Humanos puede complementarse con la Comunicación Organizacional para un mejor desarrollo, y no sería del todo equivocado decir que los Recursos Humanos son el objetivo primordial de la Comunicación Organizacional, pues en la amplia aplicación que se vino exponiendo de nuestra materia sobre la otra, fue visible que toda manifestación práctica de la Comunicación en las organizaciones va encaminada a la atención del personal.

La realización de esta tesis es un intento por confirmar que la Comunicación es un área de estudio cuyo ejercicio y aplicación es indispensable para la mejora de los procesos organizacionales, y dado que la situación que hoy viven las empresas es delicada, la comunicación bien planificada viene a servir como un apoyo.

Durante nuestra investigación se constató que la Comunicación dentro de las empresas ha sido poco manejada, tal vez por razón de que la teoría al respecto es aún joven y su estudio tampoco ha llegado a completarse. Como actividad profesional la CO apenas lleva unas décadas desde que empezó la formación de su cuerpo teórico, por lo que ni siquiera está bien definido, podría decirse que todavía le falta mucho camino por recorrer para llegar a ser reconocida y respetada. El estudio de la CO esté en una etapa aún incipiente; sin embargo, tras el análisis de información bibliográfica puede apreciarse que el camino recorrido sienta las bases de una materia que promete buenos resultados en su ejecución.

La Comunicación Organizacional como área de estudio, nos enseña que la comunicación plena no debe ser entendida como un proceso abstracto que se da entre los individuos de manera espontánea y nada más, sino que es algo que puede concretarse en ámbitos determinados con características que le imponen una razón de ser y de estar, por ejemplo, la comunicación se da en las organizaciones y el ámbito laboral le imprime rasgos especiales que a la vez le permiten diferenciarse de la comunicación común y corriente. Más tarde la materia ofrece la opción de ser manejada, controlada y hasta perfeccionada en función de objetivos específicos, que surgen del espacio en cuestión, el organizacional.

Asimismo, la Comunicación ha sido estudiada de manera general, sin atender esos sitios que le dan particularidad, que la hacen propia de un sistema dado y ajena de otros. Es por eso que al abordar la materia, delimitándola en el contexto organizacional, seguramente se enriquecerá su campo al tiempo que se le descubra un poco más de utilidad.

La presente investigación arrancó de aquella generalidad de la Comunicación de donde surge la nueva materia, encontró que en la realidad ésta se empezó a practicar, aunque de manera un tanto limitada, en las actividades del profesional de las Relaciones Públicas, en pocas palabras, de una persona que se encargaba del manejo de la opinión pública y de la difusión de mensajes concernientes a la compañía desde donde operaba. Ciertamente, se trataba de alguien que entendía el valor de la comunicación.

Luego, con el desarrollo de los mercados y la industrialización se fue desenvolviendo la Publicidad como una vertiente de la Comunicación que también cumplía el objetivo de hacer llegar mensajes a grandes sectores de la población, y de igual manera sucedió con la Propaganda ya casi a mediados del siglo cuando la 2a. Guerra Mundial. Así cada época sentó las condiciones para que la Comunicación se fuera desarrollando en diversos sentidos. Pero hasta entonces la materia se caracterizaba por tener un enfoque dirigido a las masas heterogéneas, mas no a los públicos implicados en la organización. Es decir, la comunicación que se realizaba era dirigida al exterior de las instituciones, tal vez alcanzando grandes magnitudes, pero pasando por alto que los públicos internos también requerían de la comunicación; incluso no existía una diferenciación entre los diversos públicos.

Hoy es posible hablar de públicos distintos así como de diferentes tipos de comunicación, por ejemplo, de las Comunicaciones Internas, propiamente en el espacio de las organizaciones.

La Comunicación organizacional, por su parte, se preocupa prioritariamente de las comunicaciones internas, lo que implica todas las comunicaciones que fluyen al interior de las empresas, en atención a las necesidades de los empleados. En el primer capítulo la investigación nos llevó a formular una definición más precisa, misma con que fundamentamos el objetivo de aplicar la materia a las técnicas del manejo del personal.

Habiendo llegado a la definición formal de la Comunicación Organizacional fue necesario un acercamiento a la situación que impera en las organizaciones, para lo cual se procedió a la documentación respectiva de tratados, así como a la reflexión de lo que se ha tenido como experiencia propia, ya como empleado de ciertas empresas en particular, ya como persona común que llega a conocer casos significativos. Todo esto fue útil para reconocer las características de un contexto social que ofrece la posibilidad para que una profesión como la nuestra participe en el mejoramiento de dicha situación. Se ha visto que este contexto es identificado como uno de los más duros en la historia de las empresas mexicanas, pues junto con la modernización y apertura económica muchas de ellas han quebrado o por lo menos visto disminuida su productividad, cierto es que por razones de diversa índole, como por ejemplo la falta de financiamiento y no menos importante la falta de liderazgo acorde a los tiempos actuales. Y es dentro de esta última razón donde colocamos el objeto de estudio de la tesis, el manejo de la comunicación ante los Recursos Humanos.

Pudiera parecer que un trabajo de Comunicación Organizacional lo único que busca es analizar la circulación del material comunicativo, con una revisión de lo que ocurre en la práctica cotidiana; sin embargo, aquí hemos querido encontrar el por qué, para dónde y de dónde surge la comunicación, es decir, descubrir los motivos por los que se da dentro del entorno organizacional, los agentes a los que va dirigida y los que se ocupan de producirla y manejarla. En este sentido se fue aclarando que los Recursos Humanos son la única respuesta a las cuestiones anteriores.

En tanto que la comunicación es una capacidad originaria de los individuos, lo más lógico fue considerar que su ejercicio está orientado a la administración de los Recursos Humanos, luego entonces era de esperar que en tal proceso se localizaría en pleno la actividad. Fue así como inició el desarrollo del segundo capítulo de trabajo, con la exploración exclusiva del tema del factor humano en las organizaciones.

Con la intención de ver qué tan efectiva era la comunicación efectuada por el sector gerencial para el manejo del personal, en la bibliografía seleccionada se pudo apreciar que la planeación de los recursos humanos no contempla la utilización de la actividad comunicativa y que ni siquiera se tiene bien definido un proceso para la administración de los Recursos Humanos, al menos no de la manera como yo percibo que debe ser y que aquí describo. De modo que en el trabajo destacó la poca importancia que la

Administración empresarial asigna al factor humano, ante lo cual, pensar que su procedimiento contara con elementos del campo comunicativo es aún menos factible.

En consecuencia creí oportuno observar más a fondo la manera como se organiza a los Recursos Humanos, pues no cabía ignorar que ese era el espacio para la Comunicación. Bajo esta perspectiva resultó visible que en la actualidad se lleva a cabo un "proceso" que dista mucho del conocimiento de que los individuos requieren un modo de planificación especial, de carácter más humanista, aunque parezca redundante, ya que en realidad no lo es. Los Recursos Humanos finalmente son el elemento esencial de cualquier organización y de ellos depende por completo el buen funcionamiento de la misma, es por ello que ahora se intenta devolverle su gran valor y acondicionar el mundo organizacional a su favor.

Una manera de lograrlo es, sin temor a equivocarme, utilizando las aportaciones de la Comunicación Organizacional, puesto que así se enriquece el ambiente laboral permitiendo un manejo más adecuado de los Recursos Humanos y por si fuera poco, abriendo un camino para la superación de la misma empresa. Así pues, el beneficio que presta la Comunicación Organizacional va en dos direcciones: por un lado la adecuación del ambiente laboral para el trabajador, y por el otro, el apoyo a la compañía para sortear la crisis.

En este estudio se asume que la administración de Recursos Humanos opera con múltiples deficiencias, aunque es probable que para los profesionales del área se esté haciendo lo mejor posible; la diferencia es que el enfoque de la Comunicación, aquí expuesto, pretende asignar a la tarea del manejo del personal funciones más variadas para la atención de las necesidades individuales, en cambio el objeto de la Administración queda reducido al control cuantitativo de empleados y al cálculo de las remuneraciones, lo que bien podría resumirse en la selección, el pago de salarios y la liquidación. Visto de manera simple, parecería que sólo eso compete a la Administración, sin atender otras preocupaciones.

Por otro lado, se apuntó que el procedimiento para organizar el factor humano depende de la persona que dirige ese sector de la empresa, ya que influye la formación que ésta haya tenido como profesional. A veces en el proceso intervienen varias personas de profesión diferente, la selección se le confía a psicólogos, la capacitación a pedagogos y los pagos y la liquidación la ejecutan administradores.

**Cabe el riesgo de que ninguno de ellos esté muy experimentado en la Comunicación Organizacional.**

**Con la tesis propuesta se considera que con la aplicación, entre otros elementos, de programas comunicativos se diseña una planificación más acertada del personal al tiempo que contribuye al desarrollo del potencial humano de cada uno de los trabajadores para que en conjunto se conforme una fuerza laboral capaz de conducir a la empresa al nivel de productividad deseado.**

**Con todo esto, se establece una meta prioritaria, buscar que nuestra materia colabore en cierto grado a la eficiencia organizacional, concepto que implica la consecución de los fines que persigue la compañía, pero no a expensas del esfuerzo del trabajador, implica también la satisfacción en el trabajo, o sea que el empleado se sienta contento con la labor que realiza, ya que así estará cubriendo sus necesidades materiales, psíquicas y sociales entre otras; y si esto ocurre la eficiencia organizacional vendrá por añadidura, puesto que un empleado satisfecho evitará problemas como la inasistencia y la rotación de su puesto y dará un mejor desempeño, influyendo directamente en la elevación de la productividad.**

**Para este propósito se construyó un procedimiento administrativo, provisto de elementos de Comunicación, el cual se abordó en un capítulo aparte. Con su desarrollo pudo confirmarse la viabilidad de la participación de nuestro campo de estudio sobre otro de suma importancia que hasta el momento no la ha recibido. La intención fue formular un proceso constituido por la cantidad de etapas que contemplaran la totalidad de situaciones en que se ve inmerso el individuo al interior del sistema laboral, y en cada una de ellas definir lo que corresponde hacerse desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional.**

**Así desde la Selección hasta la Liquidación, momentos en que empieza y termina la relación empleado/empresa, se tiene un conjunto de actividades que prácticamente no se realizan con el método tradicional. Veámos: En la Selección del personal (etapa 1), que por lo regular se lleva a cabo en la búsqueda de los recursos humanos mejor capacitados para una labor específica, se puede llegar a cometer el error de elegir a candidatos realmente hábiles para el puesto, pero a lo mejor no los ideales para la organización, pues únicamente se examinaron sus "virtudes" y no cuestiones de gran peso que también pueden influir en su desempeño, afectándolo negativamente, por**

ejemplo, su idiosincrasia; en todo caso es necesario revisar que la cultura de donde proviene el individuo sea compatible con la cultura corporativa, más aún debe considerarse la estructura organizacional para ver que éste encaje en ella. Es cierto que no puede desecharse la utilidad de los tests psicológicos, más bien lo que importa es subrayar que esta etapa se puede complementar en su ejercicio común.

En el Análisis y la Asignación de puestos (etapa 2), la intervención de las técnicas comunicativas es mínima pero no menos importante. Es el caso en que deben implementarse instrumentos para recaudar información referente al puesto, como ejemplo se expusieron las llamadas fichas de descripción y especificación del cargo, como mecanismo que precisa las características principales del mismo, a fin de atinar sin horror en los recursos humanos que requiere su desempeño.

La Contratación (etapa 3), siendo el momento en que se formaliza la relación empresa/empleada, requiere que independientemente de la firma del contrato se efectúe un plan de inducción para el nuevo empleado con el objeto de enseñarle la naturaleza de la organización y acelerar el tiempo de adaptación al que será su círculo de trabajo. La inducción comprende el hecho de presentar al recién ingresado ante la estructura orgánica de la empresa, las áreas físicas del campo de obra, los compañeros de trabajo y las políticas laborales, entre otros aspectos. En sí se trata de un cúmulo de información que el nuevo elemento debe conocer y a la vez la Comunicación Organizacional se encarga de disponer los medios y metodologías para el efecto. La acción se puede resumir en un programa comunicativo de inducción y sus canales.

Para la Capacitación del personal (etapa 4), se sostuvo que ante todo, la capacitación es un proceso comunicativo que se puede realizar siguiendo las propiedades del modelo propuesto por David K. Berlo a fin de desarrollar un proceso efectivo, manteniendo el cuidado que cada elemento necesita para asegurar la fiel percepción de lo que se comunica. Por lo demás, la Capacitación es interpretada como un método educativo donde los participantes hacen las veces de emisores y receptores, como es el caso de los educandos, respectivamente, y a su vez el conocimiento impartido es el mensaje y así sucesivamente, todo tiene su traducción al modelo de comunicación, incluso el material didáctico funciona como los canales. De esta forma se da cuenta de que el estudio de la Comunicación señala la tecnología de Capacitación.

El Mantenimiento de los Recursos Humanos (etapa 5), es la fase en que más se introducen acciones de comunicación. Es también la etapa de mayor magnitud en cuanto al tiempo que consume para la Administración, frente a la cual, las demás quedan en una posición de ocasionales y es ésta la que realmente exige la aplicación de diversas disciplinas, destacando la de nuestra materia, puesto que en el Mantenimiento es donde se dan los procesos sociales más variados como la motivación, el liderazgo y el conflicto entre otros. Por lo tanto, surge la necesidad de darle un manejo adecuado a las situaciones en que interactúan los empleados; en cada situación se sugiere una opción particular desde la perspectiva de la Comunicación para solucionarlas. Además, aquí se incluye la sección relativa a la Comunicación e Información, propiamente dichas, donde se aborda con exhaustiva profundidad la importancia de implementar al máximo las materias, vistas como actividades. En primer término, la Comunicación es relevante en tanto que ayuda a la integración del individuo a la compañía y facilita el involucramiento con el grupo y los objetivos comunes; y en segundo, la Información cumple la valiosa necesidad que tienen los empleados de enterarse de todo lo que acontece en la compañía, por ejemplo, de los avances en las metas organizacionales y en conjunto, del estado de las cosas en cada sector de aquélla. Por supuesto, se mencionan recomendaciones oportunas para el efecto eficiente de las actividades.

La Evaluación del desempeño (etapa 6), es una sección propicia para el análisis de los mecanismos tradicionales y de los objetivos que por lo regular persigue la evaluación del desempeño de los trabajadores. En este sentido, la propuesta no aporta nuevos medios para el efecto, más bien propone una serie de condiciones para que la Evaluación sea funcional. En principio, parte de que la evaluación no debe hacerse sobre el desempeño de un sólo empleado, sino sobre todos los que conforman el grupo laboral, en eso se distingue el presente enfoque, dejando la examinación individual para otra área más competente de la Administración.

En cambio, se ha definido que la participación del comunicólogo ahora comprende la formulación de un marco conceptual que sirva como base para la Evaluación, esto es, que expone las pautas del comportamiento y desempeño ideal en el contexto organizacional; y además abarca la expresión de un procedimiento para cambiar o reforzar la cultura corporativa; ambas acciones buscan un desempeño eficiente y no se

limitan a la calificación de un rendimiento que puede ser bueno o malo; desde antes de calificar es preciso tratar de asegurar el buen desempeño sin dar cabida al malo.

Para este cometido fue conveniente tomar parte de lo concerniente a la filosofía de la calidad, tan difundida en estos días; por un lado, porque es útil para fundamentar el marco conceptual mencionado arriba, tendiente a la implementación del Control Total de Calidad (CTC), instrumento necesario en la Evaluación, y por otro lado, porque es sustancia constitutiva de una cultura organizacional que bien valdría la pena implantar al interior de la compañía, lo cual implica un cambio de la existente.

Una vez que el comunicólogo ha colectado y esquematizado el material teórico relativo a la Calidad, pasa a un segundo plano de actividades, a la formulación de planes educativos o de capacitación y programas de comunicación tendientes a la difusión de aquel marco conceptual y el procesamiento del cambio cultural.

Así pues, lo que se conseguirá es una evaluación del desempeño organizacional, no como es conocida la evaluación únicamente individual. Debido a que lo pretendido es encauzar la superación de la empresa, más vale hacer lo posible para que el desempeño conjugado de los empleados incida en la misma finalidad de maximizar la productividad, y olvidarse de la costumbre de evaluarlos para eliminar los elementos disfuncionales; ello no quiere decir que no deba hacerse, solo que esa no es la única función de esta etapa, además se supone que antes ya hubo una selección de personal.

Por su parte, la filosofía de la calidad, bien asimilada en la mentalidad de los individuos es capaz de garantizar el desenvolvimiento personal asumiendo actitudes de alto nivel cuya consecuencia no puede ser otra que un desempeño laboral eficiente, ya que está encaminada a la realización de una vida de calidad, donde todo lo que se hace se hace bien, simple y sencillamente.

La Liquidación de los Recursos Humanos (etapa 7) es la fase final de lo que se propone como el Proceso de Administración del factor humano. Se le percibe como el momento en que la Administración decide dar por terminada la relación entre el trabajador y la empresa, o bien cuando el empleado opta por separarse del sistema.

Dado que el primer caso repercute directamente en el individuo y el segundo en la empresa, se sugiere una actividad de comunicación que ayude a minimizar el efecto negativo del suceso. Se trata de una entrevista final, con las características que en el periodismo se identifica a la entrevista psicológica, ya que su objetivo puede ser investigar (recoger datos), informar (dar a conocer algo) o motivar (persuadir para algo). En tanto que la liquidación de un empleado le puede afectar psicológicamente es necesario realizar una entrevista con él para informarle las razones por las que se le liquida, a modo de procurar la aceptación razonada del hecho y evitar confusiones o malos entendidos que pudieran ocasionarle crisis de autoestima, en vista de que se le está segregando de la organización a la que pertenecía.

Y a su vez, cuando quien decide la separación es el mismo empleado, también es efectiva una entrevista para investigar los motivos que le hacen salir y ver en qué medida se pueden arreglar a fin de detener una subsecuente mayor rotación de personal, si es que los motivos son por parte de la organización, o bien para tratar de persuadirlo de quedarse en el puesto si es un elemento necesario para la empresa, incluso la entrevista se presta para negociar una solución ventajosa para las dos partes.

Cabe advertir que la entrevista final debe llevarse a cabo con todo rigor de modo que logre una verdadera función comunicativa y de investigación que establezca indicios para solución a posibles problemas posteriores, como ya se dijo, tanto para el individuo como para la empresa.

Así, se resume a grandes rasgos la incidencia de las materias del factor humano y la Comunicación, las que con frecuencia son descuidadas por la Administración de empresas, causando un rezago organizacional en nuestro país.

Asimismo, la baja productividad de las organizaciones de una nación como México se debe, entre otras cosas, a la falta de atención que se concede al factor humano, mientras que la Comunicación apenas es entendida en el nivel individual y no es planeada del mismo modo como se planean otros procesos productivos. Todo esto es motivo de preocupación para algunos campos de la Comunicación Organizacional, los cuales consienten que la falta de motivación en el personal y la falta de comunicación

entre las distintas jerarquías dentro de la empresa son causas importantes de que la anhelada productividad no se presente.

Algunas veces el problema recae en las actitudes de los directivos que no toman en cuenta los requisitos que impone el medio ambiente, por ejemplo la necesidad de invertir en factores que a largo plazo lleven como resultado la obtención de ganancias económicas, éstas siempre son buscadas de manera inmediata y no se tiene la disposición a gastar en lo que parecería no garantizar el reembolso, como son la preparación de los recursos humanos y la obtención de una buena comunicación interpersonal e interdepartamental que elimine obstáculos en la interacción social.

Es bien sabido que la misión de una empresa siempre es la venta de su producto o servicio, y para ello se realizan acciones de comunicación masiva como la publicidad a través de medios masivos que finalmente logran este objetivo. Sin embargo, la imagen de una empresa no sólo se consigue mediante campañas publicitarias, en cierto grado esa imagen puede ser derrumbada o consolidada por los comentarios y opiniones que al respecto hagan los empleados de la empresa y no sólo cuenta eso, sino también las actitudes y el comportamiento de éstos al ofrecer su producto o servicio. Las actitudes pueden ser de indiferencia y hasta de escepticismo, o bien de compromiso y optimismo, dependiendo del trato que reciben los empleados.

Cuando se habla de ejercer una buena motivación no debe pensarse en el elemento económico, en este contexto, aquel esquema de la Teoría Clásica de la organización ya no funciona, entonces se corre el riesgo de que aún cuando el empleado reciba el mejor salario, no se encuentre motivado a dar el mejor esfuerzo para que la empresa se supere, ya que simplemente no está identificado con ella y no se siente parte de la misma.

Es evidente que cualquier trabajador necesita alimentar su estima y saber que su función en la empresa es reconocida. Por medio de la comunicación es posible hacer de su conocimiento que la capacidad para realizar su trabajo no pasa inadvertida y que su opinión puede ser útil para el bienestar de la empresa; sin embargo, persiste la creencia equivocada de que sólo los directivos saben cómo hacer las cosas. Hoy no cabe duda de que una empresa necesita de la participación de todos sus integrantes

**para salir adelante, incluyendo la participación en el terreno de las sugerencias para la llamada mejora continua.**

**Con frecuencia los niveles inferiores, los que hasta últimas fechas no integran el grupo que toma las decisiones, son los que están en contacto directo con el cliente y podrían ser una fuente importante de información para saber lo que puede mejorarse del producto, a conveniencia del consumidor, pero para conocer dicha información es preciso abrir canales comunicativos entre las distintas jerarquías, por ejemplo, mediante mesas de discusión.**

**Por otro lado, el empleado se siente motivado cuando pertenece a una compañía con personalidad, una empresa con imagen, ya sea por el buen servicio que brinda o por la calidad de sus productos, sólo que esa imagen no es otra cosa que el resultado del buen funcionamiento interno. Así pues, debe encontrarse el sentido de la pertenencia basado en el interés de la empresa por las necesidades individuales de sus empleados. Recuérdese que "el ponerse la camiseta" no se da por generación espontánea y es un objetivo que debe lograrse.**

**El desarrollo efectivo de las comunicaciones internas es indispensable para la funcionalidad de los círculos de calidad que se manejan en el campo productivo, ciertamente su actividad parte del objetivo de conjugar los intereses de los distintos departamentos para llegar a soluciones comunes. La comunicación que antes se veía como un mecanismo para llevar un poco de armonía en las relaciones laborales, hoy es una necesidad de integración que sobrepasa el nivel interpersonal, trasciende a las relaciones entre departamentos por la razón de que se comparte la misma misión y la misma suerte: otorgar un buen servicio o producto.**

**La comunicación debe ser un proceso que se planea, se efectúa y se evalúa, al igual que los procesos productivos, a fin de mejorar constantemente sus resultados. En tanto, los directivos deben aceptar que se requiere de la consulta de profesionales en comunicación y que no es posible resolver problemas de este campo de acuerdo a sus criterios.**

En cambio, la ausencia de una planeación en comunicación puede mantener vivas las rivalidades interpersonales e interdepartamentales, obstaculizando la coordinación de las actividades que por lógica dependen unas de otras, y además siempre se estará buscando culpar "al otro" de la propia irresponsabilidad, lo que significa no asumir el compromiso social de equipo debido a la falta de comunicación e integración del personal; en casos parecidos conviene propiciar reuniones donde todos los integrantes del sistema se conozcan y puedan identificarse con intereses comunes aparte de los laborales. Dado que la intención es comprender que sólo con el trabajo de colaboración se pueden optimizar los resultados y si lo que se dice implica cambiar los modos individualistas de hacer las cosas, habrá que cambiar determinados valores, una parte de la cultura organizacional que tiene la sociedad entera.

Una empresa que pretende obtener importantes ganancias en la venta de su producto, ya no puede funcionar con el esquema antiguo de la explotación del empleado; por el contrario, ahora debe acondicionar el entorno para un desempeño competitivo, donde la comunicación en sus más variadas asepsiones pueda ser un valioso apoyo e instrumento organizacional.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Ariss Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 4ta. ed., México 1989, Trillas.
- 2.- Bonilla Gutiérrez, Carlos. LA COMUNICACION, FUNCION BASICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS. México 1988, Trillas.
- 3.- Braunstein, Nestor. PSICOLOGIA, IDEOLOGIA Y CIENCIA. México 1975, Siglo XXI.
- 4.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- 5.- Castaño Asmitia, Darvelio A. CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. México 1984, UNAM, 44 págs.
- 6.- Chevalier, Jean, et. al. DICCIONARIO DE LOS SIMBOLOS. Barcelona 1988, Herder.
- 7.- Chivenato Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México 1988, McGraw Hill, 578 págs.
- 8.- Cornejo y Rosado, Miguel Angel. MEXICO-ASIA, RUMBO AL SIGLO XXI. 2da. ed. México, Grad S.A. de C.V. 1991, 159 págs.
- 9.- E. Mcfarland, Dalton. ADMINISTRACION DE PERSONAL. México 1989, Fondo de Cultura Económica.
- 10.- E. Marston, John. RELACIONES PUBLICAS MODERNAS. México 1988, McGraw Hill, 449 págs.
- 11.- Ferrer, Eulalio. TRILOGIAS, LA INFLUENCIA DEL TRES EN LA VIDA MEXICANA. México, Trillas, 157 págs.
- 12.- Fernández Collado, Carlos. LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES. México 1991, Trillas, 368 págs.
- 13.- F. Huse, Edgar. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION. Argentina 1986, Sitsa.

- 14.- F. Stoner, James A. ADMINISTRACION. México 1989, Prentice Hall.
- 15.- Galbraith, John Kenneth ANATOMIA DEL PODER. México 1986, Edivisión, 223 págs.
- 16.- Gutiérrez, Mario. ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. 2da. ed., México 1992, Limusa, ITESM, 297 págs.
- 17.- Hybels, Sandra. LA COMUNICACION. México 1978, Logos Consorcio, 301 págs.
- 18.- Homs Quiroga, Ricardo. LA COMUNICACION EN LA EMPRESA. Iberoamericana.
- 19.- J. Robinson, Edward. COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS. México 1971, Continental, 666 págs.
- 20.- Katz, Daniel y L. Kahn, Robert. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. 2da. ed., México 1989, Trillas, 547 págs.
- 21.- K. Berlo, David. EL PROCESO DE LA COMUNICACION. Argentina 1969, El Ateneo, 239 págs.
- 22.- Koontz O'Donnell, Wehrich. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION. 4ta. ed., México 1988, McGraw Hill.
- 23.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- 24.- L. Bernays, Edward. RELACIONES PUBLICAS. 2da. ed., Argentina 1969, 493 págs.
- 25.- Martínez de Velazco, Alberto y Nosnik, Abraham, COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA. México 1988, Trillas, 111 págs.
- 26.- M. Cutlip, Scott y Center. RELACIONES PUBLICAS. Madrid 1961, Rialp.
- 27.- Mendoza Núñez, Alejandro. NECESIDADES DE CAPACITACION. 3ra. ed., México 1990, Trillas.
- 28.- Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. COMUNICACION INSTITUCIONAL, ENFOQUE SOCIAL DE RELACIONES PUBLICAS. Ecuador 1980, Andina, 353 págs.

- 29.- M. Goldhaber, Gerald. **COMUNICACION ORGANIZACIONAL**. México 1989, Diana, 423 págs.
- 30.- M. Guion, Robert. **TEST PARA SELECCION DE PERSONAL**. Madrid 1969, Rialp S.A., 774 págs.
- 31.- Nahoum, Charles **LA ENTREVISTA PSICOLOGICA**. 169 págs.
- 32.- Prieto Castillo, Daniel. **ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DEL MENSAJE**.
- 33.- P. Robbins, Stephen. **ADMINISTRACION: TEORIA Y PRACTICA**. México 1987, Prentice Hall, 560 págs.
- 34.- P. Robbins, Stephen. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. México 1987, Prentice Hall, 566 págs.
- 35.- P. Sexton, William. **TEORIA DE LA ORGANIZACION**. México 1977, Trillas, 494 págs.
- 36.- R. Kidd, J. **COMO APRENDEN LOS ADULTOS**. Reimpresión 1972 y 1979, Buenos Aires, El Ateneo, 253 págs.
- 37.- Rios Szalay, Jorge. **RELACIONES PUBLICAS, SU ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES**. 3ra. ed., México, Trillas, 130 págs.
- 38.- R. Hampton, David. **ADMINISTRACION**. 3ra. ed. México 1989, McGraw Hill, 791 págs.
- 39.- Rosell, Eugeni. **MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA**. México 1991, Ediciones Gustavo Gili S.A. de C.V. 1991, 223 págs.
- 40.- Schramm, Wilbur. **LA CIENCIA DE LA COMUNICACION HUMANA**. México 1982, Grijalbo, 191 págs.
- 41.- Strauss/Sayles. **PERSONAL. PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION**. 4ta. ed., México 1981, Prentice Hall, 619 págs.
- 42.- Vroom, Victor H. **MOTIVACION EN ALTA DIRECCION**. 3ra. reimpresión, México 1990, Trillas.